

Хмельницький національний університет
Факультет міжнародних відносин і права
Кафедра міжнародних економічних відносин

ДИПЛОМНА РОБОТА

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 29 Міжнародні відносини

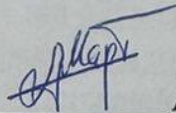
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

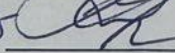
Шифр і назва спеціальності

Спеціалізація Міжнародні економічні відносини

на тему: «ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УКРАЇНІ ЗА УМОВ АКТИВІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ»

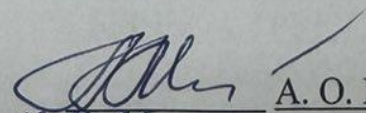
Виконав: студент 2 курсу, група МЕВм -25-1  А. В. Март'янова

Підпис Ініціали, прізвище

Керівник: д.е.н., професор 10.12.25  І. Ю. Думанська

Підпис, дата Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав.кафедри МЕВ д.е.н., професор 10.12.25  А. О. Мельник

Підпис, дата Ініціали, прізвище

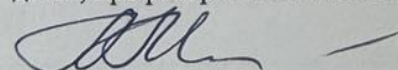
10 грудня 2025 р.

Хмельницький, 2025

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет	Міжнародних відносин
Кафедра	Міжнародних економічних відносин
Освітній рівень	Другий (магістерський)
Галузь знань	29 Міжнародні відносини
Спеціальність	292 Міжнародні економічні відносини
Спеціалізація	Міжнародні економічні відносини

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри МЕВ
д.е.н., професор Мельник А.О.



« 04 » вересня 2025 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Мартьянова Анастасія В'ячеславівна
(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів»

Керівник роботи Думанська Ілона Юріївна, д.е.н., професор
затверджено наказом ректора університету від «25» серпня 2025 р., № 65

2. Строк подання студентом роботи на кафедру листопад 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи офіційні дані Державного комітету статистики України та міжнародних рейтингових організацій та агенцій, законодавчі і нормативні акти України, праці вітчизняних і закордонних учених, підручники, монографії, методичні рекомендації.

4. Зміст дипломної роботи (перелік питань, які належить розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР




РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УКРАЇНІ ЗА УМОВ АКТИВІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

- 19 таблиці;
- 16 рисунків;
- 21 слайд ілюстративного матеріалу.

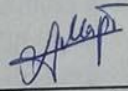
6. Консультанти роботи із зазначенням розділів роботи, які їх стосуються


Розділ	Консультанти	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
I	Думанська І.Ю.	05.09.2025	
II	Думанська І.Ю.	21.09.2025	
III	Думанська І.Ю.	11.10.2025	

7. Дата видачі завдання 04.09.2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапу	Примітка
1.	Визначення теми роботи	25.08.2025	
2.	Одержання завдання	03.09.2025	
3.	Складання плану роботи	04.09.2025	
4.	Збір матеріалу по роботі	10.09.2025	
5.	Написання першого розділу	20.09.2025	
6.	Збір статистичних даних	30.09.2025	
7.	Написання другого розділу	10.10.2025	
8.	Написання третього розділу	31.10.2025	
9.	Формулювання та написання висновків по розділах, загальних висновків по роботі	02.11.2025	
10.	Оформлення переліку джерел посилання	04.11.2025	
11.	Підготовка тексту виступу та ілюстративних додатків до дипломної роботи	06.11.2025	
12.	Здача роботи на кафедру	10.11.2025	

Студент  А.В. Мартянова
 Підпис Ініціали, прізвище

Керівник  І.Ю. Думанська
 Підпис Ініціали, прізвище

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота студента на тему «Формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів» містить 115 сторінок, 28 таблиць, 10 рисунків, 2 додатки, список літератури з 130 найменувань.

Мета дипломної роботи: узагальнення теоретико-методичних засад та надання практичних рекомендацій щодо формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів.

Завдання роботи: проаналізувати генезис та еволюція підприємницьких бізнес-структур у глобальному економічному середовищі; сформулювати концептуальні підходи до транснаціоналізації бізнесу: досвід ЄС та перспективи для України; ідентифікувати бар'єри та ризики глобалізації українського бізнесу в умовах євроінтеграційних трансформацій; встановити тенденції інтеграції українських бізнес-структур у європейський економічний простір; провести оцінку ролі європейських інституцій у підтримці підприємницьких ініціатив та транснаціонального розвитку; визначити кейс-стадії; сформулювати засади гармонізації регуляторного середовища підприємництва України в контексті євроінтеграції; вдосконалити вектори розвитку інституційної підтримки та розробити перспективні моделі інтеграції українських бізнес-структур у європейські економічні системи.

Об'єкт дослідження: процес формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні засади формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів.

Інструментарій: праці вітчизняних і закордонних учених, нормативно-правові акти, статистична інформація, монографії, періодичні видання, інтернет-ресурси.

Ключові слова: глобалізація, підприємництво, бізнес-структури, євроінтеграція, цифрова трансформація, інституційна стійкість.

ANNOTATION

Degree work of the student on the topic « Formation of global entrepreneurial business structures in Ukraine under the conditions of intensification of European integration processes» contains 115 pages, 28 tables, 10 drawings, 2 appendices, and a bibliography of 130 titles.

The purpose of the thesis: to generalize the theoretical and methodological principles and provide practical recommendations for the formation of global entrepreneurial business structures in Ukraine in the context of the intensification of European integration processes.

The objectives of the work: to analyze the genesis and evolution of entrepreneurial business structures in the global economic environment; to formulate conceptual approaches to business transnationalization: the EU experience and prospects for Ukraine; to identify barriers and risks of globalization of Ukrainian business in the context of European integration transformations; to establish trends in the integration of Ukrainian business structures into the European economic space; to assess the role of European institutions in supporting entrepreneurial initiatives and transnational development; to identify case stages; to form the principles of harmonization of the regulatory environment of Ukrainian entrepreneurship in the context of European integration; to improve the vectors of development of institutional support and develop promising models of integration of Ukrainian business structures into European economic systems.

Object of research: the process of forming global entrepreneurial business structures in Ukraine under the conditions of intensification of European integration processes.

Subject of research: theoretical and practical principles of forming global entrepreneurial business structures in Ukraine under the conditions of intensification of European integration processes.

Tools: works of domestic and foreign scientists, regulatory legal acts, statistical informat monographs, periodicals, Internet resources.

Keywords: globalization, entrepreneurship, business structures, European integration, digital transformation, institutional stability.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО- МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР	9
1.1 Генезис та еволюція підприємницьких бізнес-структур у глобальному економічному середовищі.....	9
1.2 Концептуальні підходи до транснаціоналізації бізнесу: досвід ЄС та перспективи для України.....	16
1.3 Бар'єри та ризики глобалізації українського бізнесу в умовах євроінтеграційних трансформацій.....	27
Висновки до першого розділу.....	34
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ.....	36
2.1 Тенденції інтеграції українських бізнес-структур у європейський економічний простір.....	36
2.2 Оцінка ролі європейських інституцій у підтримці підприємницьких ініціатив та транснаціонального розвитку.....	42
2.3 Кейс-стадії: успішні моделі адаптації українських компаній до європейських ринкових умов.....	51
Висновки до другого розділу.....	61
РОЗДІЛ 3 СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ОПТИМІЗАЦІЇ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УКРАЇНІ ЗА УМОВ АКТИВІЗАЦІЇ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ.....	63
3.1 Гармонізація регуляторного середовища підприємництва України в контексті євроінтеграції.....	63
3.2 Розвиток інституційної підтримки для стимулювання глобального підприємництва в Україні на шляху до ЄС.....	72
3.3 Перспективні моделі інтеграції українських бізнес-структур у європейські економічні системи.....	84
Висновки до третього розділу.....	94
ВИСНОВКИ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	99
ДОДАТКИ.....	115

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної економічної трансформації та активізації євроінтеграційного курсу України питання формування підприємницьких бізнес-структур набуває особливої актуальності. Після офіційного старту переговорів про вступ до Європейського Союзу у 2024 році українські підприємства зіткнулися з необхідністю адаптації до європейських регуляторних норм, цифрових стандартів та транснаціональних моделей управління. Це зумовлює потребу у дослідженні механізмів інтеграції національного бізнесу у глобальні економічні системи.

Сучасний етап розвитку українського бізнесу характеризується посиленням процесів адаптації до вимог європейського ринку. Формування стратегічних альянсів та розширення партнерських моделей співпраці свідчать про орієнтацію підприємств на інтеграцію у міжнародні економічні системи та підвищення їхньої конкурентоспроможності. Водночас, низький рівень корпоративної прозорості, обмежений доступ до міжнародного капіталу та інституційна нестабільність залишаються ключовими бар'єрами на шляху до ефективної транснаціоналізації. У цьому контексті дослідження процесів формування глобальних підприємницьких бізнес-структур є необхідним для розробки стратегічних рішень, що забезпечать економічну стійкість, інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність України в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Ступінь наукової розробки. Дослідження адаптації українських бізнес-структур до європейських економічних систем має свої особливості та проблематику, оскільки цей напрям охоплює міждисциплінарні аспекти – економічні, правові, інституційні та технологічні. Встановлення параметрів інтеграції малого та середнього бізнесу в європейський простір знайшло своє відображення в роботах як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Серед них варто виділити таких дослідників, як: М. Варламова, М. Шкурат, З. С. Варналій, В. О. Сизоненко, Л. Осіпова, Д. М. Васильківський, І. В. Гой, І. Ю. Думанська, В. М. Нижник, а також зарубіжних науковців – М. Е. Porter, М. Р. Kramer, J. R.

Elkjaer та інші. Зміст та прикладні засади євроінтеграційної політики щодо МСП перебувають на етапі активної розробки. Цей процес досліджують вітчизняні науковці, серед яких варто відзначити: Є. А. Івченко, А. О. Хімченко, Г. Островська та ін., М. А. Алексєєв, М. І. Небава, чії праці присвячені цифровій трансформації бізнес-процесів та логістики.

Невирішена раніше частина сучасних досліджень полягає в тому, що стрімкий розвиток цифрових технологій та інституційних реформ вимагає комплексного осмислення їхнього впливу на конкурентоспроможність українських МСП у європейському середовищі. Це потребує трансформації стратегічних дій, формування інституційного середовища та розробки практичних механізмів, які б забезпечили ефективну інтеграцію українських бізнес-структур у європейську економічну систему.

Мета та завдання дослідження. Метою дипломної роботи є узагальнення теоретико-методичних засад та надання практичних рекомендацій щодо формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів.

Для досягнення зазначеної мети в роботі поставлено і вирішено такі завдання:

- проаналізувати генезис та еволюція підприємницьких бізнес-структур у глобальному економічному середовищі;
- сформулювати концептуальні підходи до транснаціоналізації бізнесу: досвід ЄС та перспективи для України;
- ідентифікувати бар'єри та ризики глобалізації українського бізнесу в умовах євроінтеграційних трансформацій;
- встановити тенденції інтеграції українських бізнес-структур у європейський економічний простір;
- провести оцінку ролі європейських інституцій у підтримці підприємницьких ініціатив та транснаціонального розвитку;
- визначити кейс-стадії: успішні моделі адаптації українських компаній до європейських ринкових умов;

- сформувати засади гармонізації регуляторного середовища підприємництва України в контексті євроінтеграції;
- вдосконалити вектори розвитку інституційної підтримки для стимулювання глобального підприємництва в Україні на шляху до ЄС;
- розробити перспективні моделі інтеграції українських бізнес-структур у європейські економічні системи.

Об’єктом дослідження є процес формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні засади формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів.

Методи дослідження. У процесі розв’язання поставлених завдань використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, серед яких: історико-логічний та діалектичний – для аналізу генезису та еволюції бізнес-структур, виявлення суперечностей і взаємозв’язків між процесами глобалізації та євроінтеграції; метод наукової абстракції – для формулювання теоретико-методичних засад транснаціоналізації бізнесу; статистичні та графічні методи – для обробки й візуалізації даних Держстату, НБУ, OECD та EBRD; методи спостереження та порівняння – для аналізу кейсів українських компаній; методи дедукції, індукції та теоретичного узагальнення – для формування висновків і стратегічних імперативів оптимізації формування глобальних бізнес-структур в Україні.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення і результати роботи оприлюднені на міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародні економічні відносини: сталий розвиток та діджиталізація», яка відбулася 21 травня 2025 року у м. Хмельницькому.

Структура та обсяг роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків та переліку джерел посилання з 130 найменувань. Матеріали роботи викладені на 115 сторінках, містять 10 рисунків, 28 таблиць та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ГЛОБАЛЬНИХ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР

1.1 Генезис та еволюція підприємницьких бізнес-структур у глобальному економічному середовищі

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу дослідження генезису та еволюції підприємницьких бізнес-структур набуває особливої актуальності. Розуміння історичних витоків підприємництва, етапів формування організаційних моделей та їх трансформації дозволяє глибше осмислити природу сучасного підприємництва, його адаптивність до змін середовища та здатність генерувати інновації. Такий аналіз є необхідним для формування стратегічного бачення розвитку бізнесу в умовах нестабільності та високої конкуренції [76, с. 64].

Еволюція бізнес-структур нерозривно пов'язана з глобальними економічними процесами, зокрема з лібералізацією ринків, розвитком міжнародної торгівлі, інтеграцією фінансових систем та поширенням цифрових технологій. Підприємницькі моделі змінюються під впливом транснаціональних викликів, таких як екологічна криза, геополітична турбулентність, пандемії та зміна споживчих пріоритетів [76, с. 65]. Саме тому аналіз взаємозв'язку між еволюцією бізнес-структур і глобальними економічними трендами є ключовим для розуміння перспектив сталого розвитку підприємництва.

Тематику генезису та еволюції підприємницьких бізнес-структур досліджували як українські, так і зарубіжні науковці – з позицій економічної історії, інституційної теорії, цифрової трансформації та глобалізації.

Передусім слід зазначити, що генезис (від грец. *γένεσις* - походження, виникнення) підприємницьких бізнес-структур - це процес історичного становлення, формування та первинної еволюції організаційних форм підприємницької діяльності в контексті соціально-економічного розвитку [4, с. 160-161].

Генезис підприємницьких бізнес-структур охоплює тривалий історичний період, протягом якого підприємництво еволюціонувало від індивідуальної економічної активності до складних організаційних форм, інтегрованих у глобальну економіку. Його розвиток відбувався під впливом змін у ринковому середовищі, наукових підходів та технологічного прогресу [4, с. 161].

У табл. 1.1 узагальнено ключові етапи генезису підприємництва, що відображають еволюцію його змісту, ролі та організаційних форм.

Таблиця 1.1

Генезис та етапи еволюції бізнес-структур [38; 75; 13; 70, с. 13-14]

Категорія	Підходи / Етапи	Характеристика	Приклади / Представники
Генезис підприємництва	Історичні витоки	Витоки з античності; інституціоналізація з епохи індустріалізації	Торгові гільдії, ремесла, купецькі дома
	Класичні теорії	Підприємець як інноватор, координатор, рушій ринку	Наукові течії
	Формування бізнес-структур	Еволюція від індивідуального ремесла до корпорацій і стартапів	Франшизи, ТНК, цифрові платформи
Етапи еволюції	Індустріальний	Масове виробництво, вертикальна інтеграція	Ford, General Electric
	Постіндустріальний	Сервіси, децентралізація, аутсорсинг	IBM, Accenture
	Цифровий	Платформи, гнучкі моделі, глобальні екосистеми	Amazon, Uber, Alibaba
Глобальне середовище	Глобалізація	Відкриття ринків, транснаціональні ланцюги	ТНК, міжнародні холдинги
	Цифровізація	Big data, автоматизація, AI	Цифрові стартапи, хмарні сервіси
	Інноваційність	R&D, венчурний капітал, стартап-кластери	Y Combinator, Techstars
	Глобальні виклики	Ризики, конфлікти, пандемії	COVID-19, енергетичні кризи, ESG-стратегії

У період античних цивілізацій, зокрема в Стародавній Греції та Римі, підприємництво існувало у формі торгівлі, ремесел і морських перевезень. Економічну активність здійснювали торговці, ремісники та судновласники, які прагнули отримання прибутку через задоволення потреб ринку. Хоча формалізованих інституцій ще не існувало, діяли ринкові механізми, приватна

ініціатива, договірні відносини, що створювали умови для підприємницької діяльності. Саме в цей період закладаються основи економічної поведінки, орієнтованої на результат і ефективність. Античне підприємництво не мало чіткої організаційної структури, однак вже тоді проявлялися ключові риси підприємницької функції – самостійність, ризик, інноваційність у підходах до ведення справ. Торговельні маршрути, розвиток ремесел і морської логістики сприяли формуванню економічних зв'язків між регіонами, що стало передумовою для подальшої еволюції підприємницьких бізнес-структур. Таким чином, античний період відіграв роль фундаменту, на якому згодом постали більш складні форми підприємництва [38, с. 5-9].

Етап розвитку підприємницьких бізнес-структур, що охоплює період від античності до середньовіччя, підприємництво існувало переважно у формі індивідуальної економічної активності. Господарювання мало локальний характер і базувалося на натуральному обміні, ремеслах та дрібній торгівлі. Відсутність чітких інституційних рамок компенсувалася соціальними нормами, звичаями та професійними об'єднаннями, такими як гільдії та цехи. Саме ці форми стали першими прообразами організованих бізнес-структур, що регулювали умови виробництва, якість продукції, ціноутворення та доступ до ринку. У цьому контексті варто вказати, що історичний розвиток підприємницьких бізнес-структур нерозривно пов'язаний із формуванням економічної думки про роль підприємця в господарському процесі. Саме в працях таких класиків, як Р.Кантільйон, А.Сміт, Ж.-Б. Сей та А [38, с. 27; 74, с.8; 17, с.3]. Маршал, закладено перші уявлення про підприємця як суб'єкта, що поєднує ресурси, ризикує, організовує виробництво та сприяє економічному зростанню.

Відомими представниками етапу впровадження підприємництва у сферу економіки є вчені Р. Кантільйон, А. Сміт, Ж.-Б. Сей, А. Маршал [13, с.32; 75, с.8]. Зокрема, Р. Кантільйон розглядав підприємця як особу, що діє в умовах невизначеності, купуючи ресурси за відомою ціною і продаючи продукцію за невідомою [13,32]. В свою чергу А.Сміт акцентував на ролі ринку та «невидимої руки» у координації економічної діяльності, де підприємець – носій

раціонального інтересу [75, с.8]. А. Маршал розвинув ідеї про підприємця як організатора, що поєднує капітал, працю та землю [75, с.8].

Вагомий внесок у розвиток теорії підприємництва зробив вчений-економіст Шумпетер Й. [55, с.30; 102, с.190], який спрямував діяльність підприємця у напрямку інноваційного прориву, де підприємець виступає не просто координатором ресурсів, а рушієм економічної еволюції через «творче руйнування» усталених структур. Вчений обґрунтував, що саме здатність підприємця впроваджувати нові комбінації факторів виробництва, технологій, продуктів і ринків є джерелом економічного розвитку. Цей підхід суттєво розширив традиційне уявлення про підприємництво, змістивши акцент з управлінської функції на інноваційну [55, с.30].

Його концепція «творчого руйнування» була розвинена низкою науковців, які розширили уявлення про підприємництво та його економічному феномену у глобальному економічному середовищі (табл. 1. 2).

Таблиця 1.2

Теорії становлення підприємницьких бізнес-структур у глобальному економічному середовищі [118; 55, с.30; 69; 38; 17]

Науковець	Теоретичний доробок	Зміст
М. Кондратьєв	Теорія довгих хвиль	Продемонстрував циклічний характер інновацій, що виникають у кластерах базових нововведень і формують нові технологічні уклади.
П. Друкер	Теорія управлінського підприємництва	Інтерпретував бізнес як системну інноваційну діяльність, де підприємство виступає платформою для створення доданої цінності.
Г. Мінцберг	Організаційні конфігурації	Акцентував увагу на значенні організаційної структури в процесі адаптації до змін, підкресливши, що гнучкі моделі стимулюють розвиток інновацій.
К. Крістенсен	Теорія «підривних інновацій»	Обґрунтував, що малі підприємницькі структури здатні трансформувати ринок, поступово витісняючи великі корпорації.
С. Бланк, Е. Райс	Lean Startup	Сформулював концепцію бізнес-структур як гнучких платформ, призначених для швидкого випробування нових ідей та масштабування інноваційних рішень.

Так, П. Друкер розглядав підприємництво як системну управлінську

діяльність, що базується на інноваціях, орієнтації на результат і стратегічному мисленні [69, с.10]. Він підкреслював, що ефективна бізнес-структура має не лише реагувати на зміни, а й активно їх формувати. К. Крістенсен, автор теорії «підривних інновацій», показав, як малі підприємницькі структури здатні змінювати ринок, витісняючи великі корпорації завдяки гнучкості, технологічності та орієнтації на нові сегменти споживачів.

У практичному вимірі ці ідеї були втілені в концепції Lean Startup, розробленій Е. Райсом і С. Бланком, де бізнес-структура розглядається як гнучка платформа для швидкого тестування гіпотез, адаптації до ринку та масштабування інновацій. Отже, сучасні дослідники не лише підтвердили актуальність ідей Шумпетера, а й трансформували їх у прикладні моделі, що лежать в основі венчурного підприємництва, стартап-кластерів та цифрових екосистем. Бізнес-структура в цьому контексті - це не просто організаційна форма, а динамічна система, здатна генерувати, втілювати та масштабувати інновації [55, с.31]. Узагальнюючи думки вчених необхідно вказати на сучасну парадигму, де бізнес-структура - це не лише організаційна форма, а інноваційна екосистема, що поєднує ресурси, ризик, технології та ринки; підприємець - не просто інноватор, а архітектор змін, який формує нові правила гри; венчурний капітал - інструмент реалізації проривних ідей через підтримку стартапів і технологічних кластерів.

У період індустріального розвитку підприємництво почало набувати рис не лише економічного, а й соціального та правового інституту. Було закладено основи корпоративного права, запроваджено державне регулювання та системи фінансового моніторингу, що сприяло стабільності та безпеці бізнес-процесів. Паралельно формувалися нові управлінські моделі - вертикальні й горизонтальні інтеграції, холдингові структури та консорціуми, які забезпечували більшу гнучкість і масштабність функціонування підприємств [69, с.25].

Упродовж XX століття, під впливом науково-технічного прогресу та розвитку засобів масової комунікації, підприємницькі структури значно ускладнилися. Зросло значення управлінських функцій - менеджменту,

стратегічного планування, маркетингу та інноваційної діяльності. Бізнес почав консолідуватися у великі конгломерати та транснаціональні компанії, які формували нові правила конкурентної взаємодії та економічного зростання [4, с. 160-162].

Етапи еволюції бізнес-структур у ХХ столітті відображено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Етапи еволюції бізнес-структур у ХХ столітті [102, с.79; 70, с. 12-14; 4; 17]

Період	Ключові характеристики	Типові форми бізнес-структур	Приклади
1900–1920 (ранній індустріалізм)	Масове виробництво, механізація, централізація управління	Фабрики, монополії, трести	Ford Motor Company, Standard Oil
1920–1940 (міжвоєнний період)	Консолідація капіталу, поява перших корпорацій, розвиток менеджменту	Акціонерні товариства, холдинги	General Electric, DuPont
1940–1960 (післявоєнна індустріалізація)	Економічне зростання, вертикальна інтеграція, стандартизація	Конгломерати, державні корпорації	IBM, Boeing
1960–1980 (перехід до сервісної економіки)	Диверсифікація, аутсорсинг, зростання ролі послуг	Консалтингові фірми, транснаціональні корпорації	Accenture, Siemens
1980–2000 (глобалізація і цифровізація)	Інформатизація, автоматизація, поява цифрових платформ	Мережеві компанії, франшизи, венчурні структури	Microsoft, McDonald's, Intel

Таким чином, можна зробити висновок, що ХХ століття стало періодом переходу від ієрархічних виробничих структур до гнучких, сервісно-орієнтованих і цифрових моделей. Бізнес-структури поступово втрачали жорстку централізацію, натомість набували адаптивності, інноваційності та глобальної інтегрованості. Кожне десятиліття відображало зміну домінуючої логіки управління: від виробництва – до знань, від контролю – до партнерства, від локальності – до глобальності [4, с. 160-162].

Водночас фундаментальні принципи, закладені ще в індустріальну добу, залишаються важливими для розуміння сучасних моделей підприємництва.

В контексті досліджуваної тематики варто відзначити праці українських вчених оскільки саме вони заклали методологічні основи для осмислення бізнес-

структур як ключових елементів підприємницької системи в умовах трансформаційної економіки України. У працях З. Варналія, І. Дмитрієва, В. Зубова, Г. Геєця, Л. Кривеги, А. Косих та С. Реверчука [33, 13]. Узагальнюючи підходи українських науковців, поняття «бізнес-структура» можна визначити так: бізнес-структура - це організаційно оформлений суб'єкт господарювання, що має правовий статус, виконує підприємницькі функції, реалізує економічні інтереси, взаємодіє з інституційним середовищем і здатний до стратегічного, інноваційного та адаптивного розвитку в умовах ринкової економіки [33].

Цифровий етап, що розпочався з початку 2000-х років, ознаменував якісну трансформацію підприємницьких бізнес-структур у глобальному економічному середовищі, яке характеризується високою динамікою, технологічною складністю та мультикультурною взаємодією. У цьому періоді бізнес-структура перестає бути виключно ієрархічною організацією з жорсткою вертикаллю управління і набуває рис мережевої, гнучкої та технологічно орієнтованої системи, здатної швидко адаптуватися до змін ринкового середовища [31].

Однією з ключових характеристик цифрового етапу є мережева модель, у межах якої бізнес-структури функціонують як платформи, що об'єднують різноманітних учасників – споживачів, постачальників, розробників, інвесторів – у єдину екосистему. Така модель забезпечує синергію між суб'єктами ринку, сприяє формуванню нових форматів взаємодії та створенню доданої вартості на основі спільної участі. Другим визначальним чинником є цифрові технології, які стають основою функціонування сучасних бізнес-структур. Дані, алгоритми, штучний інтелект, хмарні обчислення, блокчейн – усе це забезпечує автоматизацію процесів, масштабованість, ефективне управління ресурсами та прийняття рішень на основі аналітики [29, с.149].

Важливою рисою цифрового етапу є інноваційність, що проявляється у зростанні ролі стартапів, венчурного капіталу, експериментальних бізнес-моделей, які швидко тестуються, масштабуються та адаптуються до потреб ринку. Це сприяє прискоренню циклу створення нових продуктів і послуг. Останньою, але не менш важливою характеристикою цифрового етапу є гнучкість і

адаптивність. Сучасна бізнес-структура є динамічною, з можливістю швидкого переформатування команд, продуктів, ринкових стратегій, що дозволяє ефективно реагувати на виклики нестабільності, конкуренції та технологічних змін. У цьому контексті вона постає як інноваційна платформа, здатна інтегруватися у глобальні екосистеми, використовувати цифрові канали взаємодії та залучати користувачів до створення цінності [29, с.149].

У результаті аналізу генезису та еволюції підприємницьких бізнес-структур встановлено, що їх розвиток у глобальному економічному середовищі відбувався поетапно - від індустріальних ієрархічних моделей до гнучких цифрових платформ. Кожен етап трансформації - індустріальний, постіндустріальний та цифровий – характеризується специфічними організаційними формами, управлінськими механізмами та рівнем технологічної інтеграції. Бізнес-структура поступово перестає бути лише виробничою одиницею і набуває рис інноваційної платформи, що функціонує у межах глобальних екосистем, використовує цифрові технології, забезпечує масштабованість, гнучкість та швидку адаптацію до змін. У цифрову епоху вона трансформується у мережеву модель, що поєднує різноманітних учасників ринку, генерує нові формати взаємодії та створення цінності [31].

Таким чином, еволюція бізнес-структур є не лише реакцією на економічні виклики, а й активним процесом формування нової архітектури підприємництва, де ключовими чинниками виступають інноваційність, глобальна взаємодія, цифровізація та стратегічна гнучкість.

1.2 Концептуальні підходи до транснаціоналізації бізнесу: досвід ЄС та перспективи для України

Сучасні глобальні трансформації економіки зумовлюють активний розвиток процесів транснаціоналізації бізнесу, що стає одним із ключових чинників формування міжнародних економічних відносин. Це явище пояснюється низкою детермінант, серед яких: інтенсивне розгортання глобалізаційних процесів,

постійне розширення ринків збуту, динамічний технологічний прогрес та інноваційні досягнення, а також загострення конкуренції на міжнародних ринках. Важливу роль відіграють переваги масштабування економіки, що дозволяють компаніям оптимізувати витрати та підвищувати ефективність, а також результати цифровізації, яка докорінно змінює господарські процеси, формуючи нові бізнес-моделі та інструменти взаємодії [31].

Як слушно зазначають Варламова М.Л. та Шкурат М.Є., розвиток транснаціонального бізнесу не є новим явищем для світової економіки [12, с. 54]. Проте сучасний етап характеризується суттєвими трансформаціями, що проявляються у зміні організаційних форм, механізмів взаємодії транснаціональних корпорацій, пріоритетів інвестування та стратегій розширення бізнесу у глобальних масштабах.

Для України аналіз концептуальних підходів до транснаціоналізації бізнесу, вироблених у ЄС, має стратегічне значення. Він дозволяє визначити оптимальні моделі інтеграції у глобальну економіку, сформувати сприятливий інвестиційний клімат, розвивати інноваційні кластери та забезпечити баланс між економічними інтересами та соціальною відповідальністю. Саме тому дослідження досвіду ЄС та його адаптація до українських реалій є важливим завданням на шляху до посилення конкурентоспроможності та сталого розвитку національної економіки.

За визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку, транснаціональні корпорації - це підприємницькі структури, що здійснюють діяльність щонайменше у двох країнах світу, маючи єдиний центр прийняття рішень та узгоджену стратегію розвитку [42]. Водночас, як зазначає О.І. Рогач, не всі міжнародні компанії мають форму корпорацій: сучасні багатонаціональні стартапи нерідко функціонують як товариства з обмеженою відповідальністю [100, с. 12].

На думку Стручок Н.М., Маргіта М.В., та Гонак І.М., насиченість внутрішнього ринку, зростання конкуренції в умовах глобалізації, сприятливий інвестиційний клімат, розвиток міжнародної комунікаційної системи та бізнес-інфраструктури, а також державна політика щодо освоєння нових ринків і

можливість розподілу ризиків стали ключовими детермінантами активного розвитку процесів інтернаціоналізації [106, с.103]. На їх думку, саме ці чинники зумовили появу різних типів міжнародних компаній та сформували передумови для виникнення теоретичних концепцій діяльності транснаціональних корпорацій.

На нашу думку, серед ключових передумов формування теоретичних підходів до діяльності транснаціональних корпорацій варто виокремити кілька аспектів. По-перше, це розширення напрямів функціонування ТНК, що охоплює виробництво ресурсів, вирівнювання дисбалансів у зовнішній торгівлі, активне розширення ринків збуту шляхом збільшення експорту та підвищення місткості глобального ринку. По-друге, важливим чинником є багаторівневий підхід до аналізу: на макроекономічному рівні розглядаються світові засади функціонування; на мезоекономічному - закономірності розвитку окремих галузей; на мікроекономічному - особливості діяльності конкретних підприємницьких структур.

Значна кількість наукових праць та досліджень присвячена транснаціональним корпораціям [43, с. 77]. Передусім слід зазначити, що поняття «транснаціональні корпорації» (ТНК) сформувалося в контексті інтеграційних процесів у Латинській Америці. Країни-члени Андського пакту, створюючи спільні багатонаціональні підприємства відповідно до програм інтеграційних заходів, запропонували використовувати термін «транснаціональні фірми» для позначення компаній промислово розвинених держав, що мали зарубіжні філіали [53; 43; 100, с. 9]. Основною метою цієї ініціативи було розмежування між спільними підприємствами країн, що розвиваються, та корпораціями розвинених економік. Після тривалих дискусій, у яких брали участь представники держав, що розвиваються, а також колишніх соціалістичних країн, ця пропозиція була підтримана. Відтоді термін «транснаціональні корпорації» закріпився як базовий у міжнародній економічній термінології та офіційних документах Організації Об'єднаних Націй [12, с.59].

Сьогодні ТНК є провідними суб'єктами глобальної економіки, адже вони характеризуються глобальною присутністю та високим рівнем вертикальної

інтеграції. Їхня діяльність охоплює різні країни та континенти, що дозволяє формувати розгалужені виробничо-збутові ланцюги та забезпечувати ефективний розподіл ресурсів [100, с. 9].

Досвід окремих держав підтверджує ключову роль ТНК у розвитку світового господарства. У США вони визначають технологічне лідерство та інноваційний розвиток, у Японії – сприяють ефективності промислових кластерів і високому рівню організаційної культури, а в Китаї – виступають рушійною силою масштабного виробництва та інтеграції у глобальні ринки [12, с.59].

У глобальному середовищі основними перевагами ТНК є економія на масштабі та доступ до міжнародних ринків. Вони здатні мобілізувати значні фінансові ресурси, здійснювати трансфер технологій, забезпечувати інноваційний розвиток та підтримувати конкурентоспроможність на світовому рівні. Водночас їхня діяльність має подвійний ефект: з одного боку, ТНК стимулюють економічне зростання та модернізацію, а з іншого - створюють виклики для локальних підприємств, які змушені конкурувати з потужними корпоративними структурами. Отже, можна зробити висновок, що ТНК виступають не лише драйверами економічного зростання, а й важливими інституційними акторами, що формують правила гри у міжнародній економіці [7; 12, с.59].

Поряд із цими традиційними формами бізнесу важливу роль у глобальній економіці відіграють стартапи та інноваційні платформи. Вони орієнтовані на створення проривних технологій та впровадження інноваційних рішень, а їхня діяльність здебільшого фінансується венчурним капіталом, що забезпечує високий рівень ризику, але водночас відкриває можливості для швидкого розвитку та масштабування. Досвід окремих країн підтверджує значущість цього типу бізнес-структур: Ізраїль здобув репутацію «стартап-нації», де інноваційні платформи формують основу економічного зростання та міжнародної конкурентоспроможності; у США стартапи активно інтегруються у високотехнологічні кластери, забезпечуючи розвиток штучного інтелекту, біотехнологій та фінансових технологій [7; 70, с.96].

Європейський Союз (далі - ЄС) також приділяє значну увагу розвитку

інноваційних компаній, підтримуючи їх через програми Horizon Europe, European Innovation Council та EIT Digital. Це створює можливості для інтеграції українських стартапів у європейський інноваційний простір. Україна вже має приклади успішних стартапів, які здобули міжнародне визнання: Grammarly (цифрові освітні технології), Reface (штучний інтелект та цифровий контент), Ajax Systems (системи безпеки). Їхня діяльність демонструє потенціал українських інноваційних платформ у глобальній економіці та підтверджує здатність інтегруватися у світові технологічні ринки [28; 70, с.96].

Таким чином, стартапи та інноваційні платформи виступають ключовими чинниками глобальної економіки. Їхня здатність до швидкого масштабування, створення нових ринків та формування технологічного лідерства забезпечує не лише модернізацію національних економік, а й стратегічне закріплення позицій держав у світовій інноваційній системі.

Соціальні підприємства становлять особливу форму бізнес-структур, що поєднують економічну ефективність із суспільною користю. Їхня діяльність виникає переважно у тих сферах, де держава з об'єктивних причин не здатна забезпечити належний рівень регулювання чи підтримки. Соціальне підприємництво спрямоване на вирішення суспільно значущих проблем шляхом функціонування бізнес-структур, які поєднують комерційні та соціальні цілі [45, с. 90]. Важливою особливістю є те, що отримання прибутку не виступає головною метою, а економічна вигода може бути мінімальною або навіть відсутньою. Натомість ключовим результатом є створення довгострокового соціального ефекту, що проявляється у підтримці вразливих груп населення, розвитку місцевих громад, впровадженні екологічних практик та формуванні інклюзивного середовища.

У сучасних умовах глобалізації підприємницькі бізнес-структури набувають різноманітних форм та моделей організації, що зумовлено відмінностями у правових системах, економічних традиціях та культурних особливостях різних країн. Їх класифікація дозволяє не лише зрозуміти специфіку функціонування компаній у міжнародному середовищі, але й визначити оптимальні підходи до

ведення бізнесу, враховуючи масштаби діяльності, рівень відповідальності власників та стратегічні цілі розвитку.

Сучасний підхід до класифікації підприємницьких бізнес-структур у глобальному контексті представлено в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація підприємницьких бізнес-структур у глобальному контексті

Тип структури	Основні характеристики	Приклади країн	Переваги в глобальному середовищі
Малі та середні підприємства (МСП)	Гнучкість, локальна адаптація, інноваційність	Німеччина, Італія	Швидке реагування на зміни, нішеві ринки
Транснаціональні корпорації (ТНК)	Глобальна присутність, вертикальна інтеграція	США, Японія, Китай	Економія на масштабі, доступ до глобальних ринків
Стартапи та інноваційні платформи	Орієнтація на проривні технології, венчурне фінансування	Ізраїль, США	Швидке масштабування, технологічне лідерство
Соціальні підприємства	Поєднання прибутку з соціальним впливом	Індія, Кенія, Великобританія	Сталість, підтримка ООН ЦСР
Кластери та екосистеми	Географічна концентрація взаємопов'язаних бізнесів	Швеція, Південна Корея	Синергія, обмін знаннями, інноваційна динаміка

Досвід окремих країн підтверджує значущість МСП у структурі національної економіки. Так, у Німеччині малий та середній бізнес становить основу промислового виробництва, забезпечуючи зайнятість значної частини населення та підтримуючи експортний потенціал країни [108, с. 529]. Водночас в Італії МСП формують так звану «економіку дрібних підприємств», яка базується на локальній адаптації та сімейних бізнес-моделях, що сприяє збереженню традиційних галузей і водночас стимулює розвиток інноваційних напрямів.

У глобальному середовищі МСП мають низку переваг. По-перше, вони здатні швидко реагувати на зміни попиту та пропозиції, що робить їх більш стійкими порівняно з великими корпораціями. По-друге, їхня орієнтація на нішеві ринки дозволяє уникати прямої конкуренції з транснаціональними корпораціями та водночас забезпечує високий рівень спеціалізації. По-третє, МСП часто виступають джерелом інноваційних рішень, оскільки їхня структура сприяє

гнучкому управлінню та швидкому впровадженню нових технологій.

Отже, малі та середні підприємства є не лише важливим елементом національних економік, а й ключовими учасниками глобальних процесів. Їхня здатність поєднувати локальну специфіку з інноваційним потенціалом робить МСП стратегічним чинником забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності у світовому просторі.

Поряд із соціальними підприємствами важливу роль у сучасній економіці відіграють кластери та бізнес-екосистеми. Вони формуються на основі географічної концентрації взаємопов'язаних підприємств та організацій, що створює умови для синергії, обміну знаннями та високої інноваційної динаміки. Кластери виступають чинником розвитку регіональних економік та їх інтеграції у глобальні процеси. ЄС визначає кластерний підхід як один із ключових інструментів регіональної політики, що має значний потенціал у формуванні конкурентоспроможної економіки. У повідомленні Європейської Комісії до Європейського Парламенту та Ради ЄС підкреслювалося, що регіональна політика безпосередньо сприяє «розумному зростанню» Європи [2, с. 65].

Кластери розглядаються як міст між традиційною господарською діяльністю та сучасною промисловою політикою, оскільки вони забезпечують модернізацію виробництва через інновації та підвищують конкурентоспроможність регіонів. У європейській практиці ініціатива щодо їх створення здебільшого походить від місцевих та регіональних стейкхолдерів, які найкраще розуміють специфіку конкурентних переваг своїх територій і активно співпрацюють із бізнес-структурами та науковими інституціями [2, с. 66].

Прикладом успішної кластерної політики є Швеція, де держава володіє стратегічними компаніями, такими як LKAB (видобуток та експорт залізної руди) та SAAB (військово-промисловий комплекс), а також частками в інфраструктурних підприємствах. Така участь держави не знижує ефективності бізнесу, але забезпечує додаткові доходи для фінансування соціальної сфери. Водночас Швеція має розвинену систему підтримки інновацій, витрачаючи близько 3,57 % ВВП на дослідження та розробки [7, с.5]. Сучасна світова

економіка відзначається високою динамічністю та взаємозалежністю, що зумовлює постійні трансформації у функціонуванні бізнес-структур. Глобалізація, цифрові технології, фінансова інтеграція та конкуренція формують нові умови для підприємств, які змушені адаптувати моделі та стратегії управління, щоб зберігати конкурентоспроможність [9, с. 74-75].

Нижче на рис. 1.1 відображено різноманітність підприємницьких бізнес-структур, які формуються залежно від ключових ознак їхньої діяльності та організаційної побудови. Умовно їх можна поділити за типами власності, масштабами функціонування, рівнем відповідальності учасників та стратегічними орієнтирами.

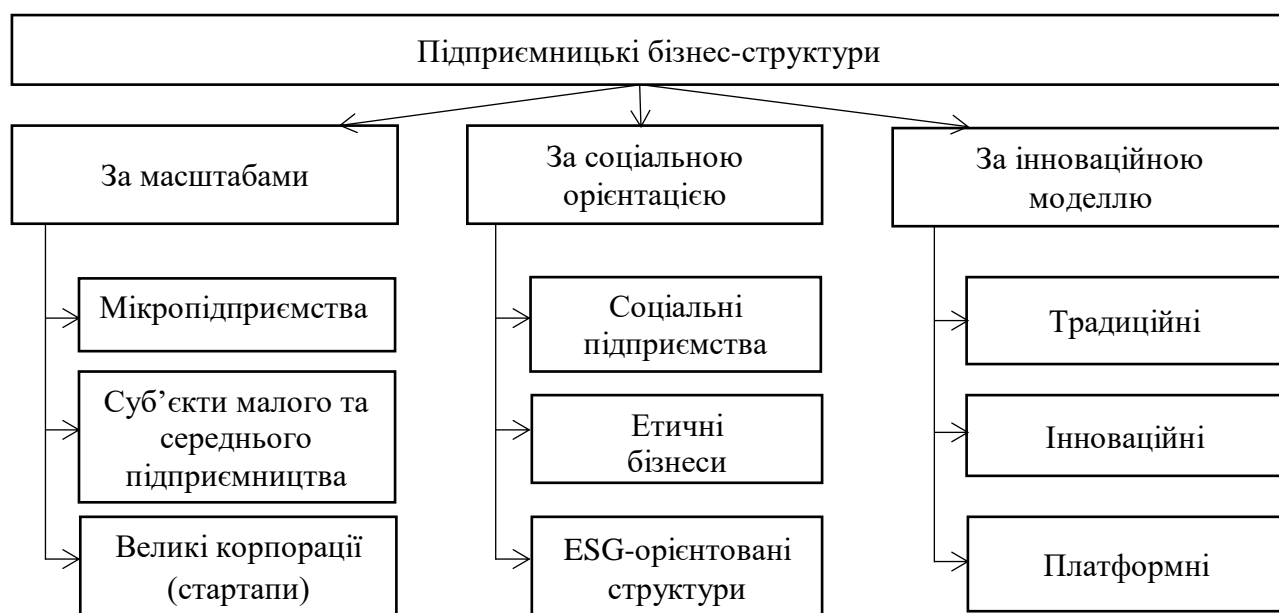


Рисунок 1.1 - Підприємницькі бізнес-структури за типами та ознаками

Запропонована вище систематизація дозволяє наочно продемонструвати відмінності між індивідуальним підприємництвом, партнерськими формами та корпоративними структурами, а також показати їхню роль у глобальному економічному середовищі.

Благодир О. та Лемішовська О [6, с. 132] підкреслюють важливість оптимізації бізнес-процесів у цифровізації, наголошуючи, що саме цифрова трансформація забезпечує конкурентні переваги. Бут-Гусаїм [9, с. 81] акцентує на

інноваційних підходах у турбулентних умовах, які потребують гнучкості стратегій та активного впровадження нових рішень. Мних О.Б. та ін. [54, с. 6], пропонують інтегрований підхід, що поєднує соціальну відповідальність, цифровий розвиток та маркетингові стратегії у кризових ситуаціях. Полінкевич О.М. [78, с. 178] розглядає механізми адаптивного управління змінами під час пандемії COVID-19, які підвищують стійкість підприємств. Доповнює цей спектр дослідження Порохні В.М. та Іванова Р.В. [79, с. 89], де обґрунтовується проєктивна форма реагування на кризові явища, що дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й використовувати кризу як можливість для розвитку.

Таким чином, суть праць науковців полягає у доведенні того, що трансформація бізнес-структур є багатовимірним процесом, який охоплює цифровізацію, інноваційність, соціальну відповідальність та адаптивність. Саме комплексний підхід до управління змінами забезпечує стійкість і конкурентоспроможність підприємств у глобальній економіці.

На нашу думку, до глобальних чинників, які найбільш суттєво впливають на бізнес-структури, належать цифровізація, зміни клімату та сталий розвиток (ESG), геополітична нестабільність і регіоналізація, демографічні зміни (старіння населення, міграція), а також гіперконкуренція та глобальні ланцюги вартості. Їхній вплив нами узагальнено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Вплив глобальних чинників на трансформацію бізнес-структур

Глобальний чинник	Вплив на бізнес-структури	Приклади адаптації
Цифровізація	Перехід до платформ, автоматизація процесів	Е-комерція, хмарні сервіси, FinTech
ESG-орієнтація	Інтеграція екологічних і соціальних стандартів	Звіти сталого розвитку, зелений аудит
Глобальні ланцюги вартості	Розподіл виробництва, аутсорсинг	Китай - виробництво, ЄС - дизайн
Геополітична нестабільність	Ризики локації, диверсифікація постачальників	Регіоналізація виробництва
Демографічні зміни	Старіння населення	Персоналізовані продукти

Констатуємо, що зміни клімату та концепція сталого розвитку, зокрема

принципи ESG (Environmental, Social, Governance), стають одним із ключових чинників трансформації бізнес-структур та важливим елементом корпоративної стратегії. Як зазначають Маслак Т.О. та Думич М.Р., поняття ESG має міждисциплінарний характер і є логічним продовженням еволюції концепції сталого розвитку, інтегруючи екологічну (E), соціальну (S) та управлінську (G) складові у систему оцінювання діяльності компаній [48, с. 215]. У цьому контексті Porter & Kramer наголошують, що бізнес, орієнтований на створення спільної цінності (shared value), формує довгострокову конкурентну перевагу, засновану на поєднанні прибутковості та суспільної користі [127, с. 17].

Зростання регуляторних вимог, зміна споживчих переваг та активне інвестування у «зелені» технології змушують компанії інтегрувати принципи сталого розвитку через підготовку звітів, проведення «зеленого аудиту» та впровадження екологічно відповідальних практик. Це проявляється у переході на відновлювані джерела енергії, розвитку виробництва електромобілів (Tesla, VinFast), впровадженні стандартів ISO 14001 та використанні переробленої сировини в упаковці [48, с.216].

Сучасна практика міжнародного бізнесу підтверджує, що ESG перестає бути факультативним інструментом і перетворюється на ключовий критерій конкурентоспроможності [48, с. 219]. Його впровадження дозволяє мінімізувати екологічні та соціальні ризики, водночас забезпечуючи довгострокову економічну стабільність. Для України інтеграція ESG-принципів у бізнес-моделі набуває особливого значення в умовах післявоєнної реконструкції, адже сталість і прозорість стають фундаментом для відновлення довіри інвесторів, розвитку людського капіталу та формування культури відповідального корпоративного управління [48, с. 219].

Кібербезпека стає критично важливою складовою транснаціональної цифрової інфраструктури. Зі зростанням обсягів даних і кількості точок доступу корпорації інвестують у захист інформації, управління доступом та моніторинг загроз. ЄС підтримує ці процеси через нормативні акти, зокрема Загальний регламент про захист даних (GDPR), що регулює обробку персональних даних у

межах транснаціональних операцій [113].

Індустрія 4.0 має й соціальний вимір: змінюються вимоги до кваліфікації працівників, зростає роль цифрових навичок та гнучкості. Транснаціональні корпорації інвестують у навчання персоналу, створюють глобальні освітні платформи та впроваджують моделі дистанційної роботи, що дозволяє формувати мультикультурні команди та підвищувати інноваційний потенціал.

Геополітична нестабільність створює додаткові ризики для розміщення виробництва та постачання, змушуючи компанії диверсифікувати свої ланцюги. Прикладом є стратегія «China+1», яка передбачає перенесення частини виробництва до інших країн, а також тенденція до регіоналізації виробничих процесів з метою зменшення залежності від окремих ринків. Таким чином, регіоналізація та кібербезпека стають ключовими чинниками формування нової архітектури глобальних бізнес-мереж.

Демографічні зміни, зокрема старіння населення та міграція, є одним із провідних чинників сучасного соціально-економічного розвитку. За даними ОЕСР, чисельність працездатного населення у країнах-членах організації до 2060 року скоротиться на 8%, а в окремих державах - більш ніж на 30%. Водночас коефіцієнт залежності людей похилого віку зростає з 19% у 1980 році до 52% у 2060 році, що свідчить про довгостроковий дефіцит робочої сили та зростання навантаження на системи соціального захисту [119, с. 67].

Досвід Європейського Союзу переконливо свідчить, що транснаціоналізація бізнесу є багатовимірним процесом, який охоплює правові, економічні, інституційні та соціально-політичні виміри. Правовий аспект забезпечує функціонування єдиного ринку та свободу руху товарів, послуг, капіталу й робочої сили, супроводжується уніфікацією корпоративного права, захистом конкуренції та регулюванням транскордонних злиттів і поглинань. Економічний та мережевий виміри проявляються у діяльності транснаціональних корпорацій, що виступають драйверами інновацій, інвестицій та кластерного розвитку. Інституційний підхід реалізується через наднаціональні механізми регулювання, зокрема діяльність Європейської комісії та Суду ЄС, а угоди про асоціацію та

партнерство відкривають додаткові можливості для доступу до ринків. Соціально-політичний вимір акцентує на врахуванні соціальних стандартів, екологічних вимог та принципів корпоративної відповідальності, що формує більш стійку та інклюзивну модель розвитку [7; 12, с.54].

Для України досвід ЄС є стратегічним орієнтиром, який визначає багатовимірні напрями розвитку:

- Гармонізація законодавства з нормами ЄС та міжнародними стандартами.
- Формування сприятливого інвестиційного клімату.
- Розвиток інноваційних секторів. ІТ, агротехнології, машинобудування та енергетика можуть стати ядром української моделі транснаціоналізації.
- Активізація співпраці з транснаціональними корпораціями.
- Використання конкурентних переваг України [28; 31].

Таким чином, перспективи транснаціоналізації бізнесу в Україні охоплюють не лише правові та інституційні реформи, але й практичну діяльність конкретних компаній, які вже інтегруються у європейські та глобальні ринки. Їхній досвід підтверджує, що українська економіка має потенціал не лише адаптуватися до європейських стандартів, а й стати активним гравцем у світових виробничих та інноваційних мережах. Водночас успішність цього процесу залежить від подолання бар'єрів і ризиків - політичних, інституційних та економічних.

1.3. Бар'єри та ризики глобалізації українського бізнесу в умовах євроінтеграційних трансформацій

Сучасна геополітична ситуація, що розгортається в умовах зростаючої технологічної конкуренції, дедалі більше стирає межі між економікою та безпекою, формуючи нові виклики для бізнесу. Це означає, що економічні процеси вже не можуть розглядатися ізольовано від політичних та безпекових факторів. Для України, яка перебуває у стані євроінтеграційних трансформацій, така взаємозалежність створює як нові можливості, так і значні ризики.

Попередній аналіз концептуальних підходів Європейського Союзу до транснаціоналізації бізнесу засвідчив високий потенціал інтеграції українських компаній у європейський та глобальний економічний простір. Проте реалізація цього потенціалу не є автоматичною: процес глобалізації супроводжується низкою бар'єрів, що можуть уповільнити інтеграцію, зменшити конкурентоспроможність та обмежити можливості виходу на нові ринки [31; 36, с.13].

У процесі інтеграції українських компаній у світовий економічний простір виникає низка бар'єрів, що стримують їхню конкурентоспроможність та обмежують можливості виходу на міжнародні ринки (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Основні бар'єри глобалізації українського бізнесу

Бар'єр	Опис	Приклад впливу
Низька конкурентоспроможність	Недостатній рівень інновацій, слабка брендова впізнаваність	Втрата ринкових позицій за кордоном
Регуляторні обмеження	Складність адаптації до норм ЄС, бюрократія	Затримки у виході на європейські ринки
Інфраструктурні проблеми	Логістика, цифрова трансформація, енергетична нестабільність	Зростання витрат на експорт
Кадровий дефіцит	Відтік кваліфікованих кадрів, нестача фахівців	Зниження якості продукції/послуг
Корупція та правова нестабільність	Непередбачуваність судової системи, тиск на бізнес	Втрата інвесторів

Ці бар'єри мають як внутрішній, так і зовнішній характер, охоплюючи економічні, правові, інституційні та культурні аспекти. Їх систематизація дозволяє краще зрозуміти виклики, з якими стикається український бізнес у глобалізаційному контексті, та визначити напрями подолання цих перешкод. Одним із ключових чинників, що стримують глобалізацію українського бізнесу, є політична та інституційна нестабільність [11, с. 35]. В умовах тривалих кризових процесів та воєнних викликів підприємницьке середовище залишається надзвичайно вразливим до непередбачуваних змін політики та регуляторних рішень.

Сучасні умови функціонування економіки України характеризуються

комплексом системних викликів. Серед них особливо актуальними залишаються глибокі соціально-економічні трансформації, політична нестабільність, наслідки повномасштабної війни, екологічні та технологічні загрози [18, с. 3]. Сукупність цих чинників формує багатовимірне середовище невизначеності, яке суттєво впливає на підприємницьку діяльність та перспективи інтеграції у європейський економічний простір. У таких умовах виникає потреба у переосмисленні традиційних підходів до організації бізнесу та пошуку більш гнучких, інноваційно орієнтованих моделей економічного розвитку, здатних забезпечити стійкість та конкурентоспроможність українських компаній.

Водночас приклади позитивних змін свідчать про можливість подолання цих бар'єрів. Так, ухвалення Закону України «Про запобігання корупції» [86] та створення Національного антикорупційного бюро України стали важливими кроками у напрямі зниження корупційних ризиків. Запровадження електронних сервісів у сфері митного та податкового адміністрування зменшило можливості для зловживань і підвищило прозорість процедур. Також, у 2024 році Верховна Рада ухвалила зміни до Закону «Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями», що розширили можливості для інвесторів та сприяли покращенню інвестиційного клімату. Хоча ці зміни ще не забезпечили повної стабільності, вони демонструють потенціал реформ як інструменту для зниження інституційних бар'єрів.

Важливо вказати на стратегічному вимірі, скільки євроінтеграційна стратегія України передбачає адаптацію національного законодавства до норм ЄС, створення прозорого бізнес-середовища та інтеграцію у європейські виробничі й фінансові ланцюги. «Угода про асоціацію між Україною та ЄС» визначає необхідність гармонізації регуляторної політики, забезпечення верховенства права та формування сприятливого інвестиційного клімату. Це є ключовим напрямом реалізації євроінтеграційної стратегії, що має на меті зменшення інституційних бар'єрів та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу [31].

Євроінтеграція відкриває для українських компаній нові можливості, проте

водночас створює низку ризиків, які можуть впливати на їхню стабільність та конкурентоспроможність (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Ключові ризики для українського бізнесу в умовах євроінтеграції

Ризик	Ймовірність	Потенційний вплив	Механізм мінімізації
Валютні коливання	Висока	Середній	Хеджування, диверсифікація валют
Зміна торгових правил	Середня	Високий	Юридичний супровід, адаптація контрактів
Технічні бар'єри	Висока	Високий	Сертифікація, стандартизація продукції
Геополітична нестабільність	Висока	Високий	Стратегічне планування, страхування
Культурні відмінності	Низька	Середній	Локалізація маркетингу, навчання персоналу

Ці ризики пов'язані з необхідністю адаптації до європейських стандартів, підвищенням конкуренції, зміною регуляторного середовища та геополітичними викликами. Їх систематизація дозволяє краще зрозуміти потенційні загрози та виробити стратегії мінімізації негативних наслідків. У науковій літературі політична стабільність розглядається не як абсолютне, незмінне явище, а як динамічний процес. Абсолютна політична стабільність уявляється неможливою, оскільки будь-яка соціально-політична система перебуває у взаємодії з іншими системами, що породжує ймовірність зміни внутрішньої конфігурації акторів, ідей, цінностей і, як наслідок, динаміки процесів у відповідній системі [39, с. 317]. Статична політична стабільність можлива лише за умов непорушності існуючих соціальних, політичних та економічних структур, однак її ефективність піддається сумніву через відсутність взаємодії між елітою, суспільством та групами інтересів. Натомість динамічна стабільність передбачає тимчасове порушення рівноваги, але не призводить до краху держави та її інституцій, адже системи, конституційовані на рівні формальних і неформальних норм, правил та процедур, володіють потенціалом до самовідтворення та самозбереження [12, с.59; 20].

Реалізація євроінтеграційної стратегії України, гармонізація законодавства з нормами ЄС та забезпечення верховенства права є ключовими умовами для створення прозорого бізнес-середовища та підвищення конкурентоспроможності

українських компаній. Лише комплексні та послідовні реформи, спрямовані на посилення інституційної спроможності держави, прозорість регуляторних процедур і формування сприятливого інвестиційного клімату, здатні забезпечити ефективну інтеграцію українського бізнесу у глобальні економічні процеси. За умови системних змін українські підприємства отримають можливість реалізувати свій потенціал у контексті євроінтеграційних трансформацій та стати повноправними учасниками міжнародної економічної спільноти.

Одним із ключових чинників, що стримують глобалізацію українського бізнесу, є економічні бар'єри та ризики. Вони формують середовище невизначеності, яке ускладнює інтеграцію підприємств у світові виробничі та фінансові ланцюги. Економічні проблеми мають комплексний характер і проявляються у низькій конкурентоспроможності, високих інвестиційних ризиках, слабкому розвитку фінансових ринків та залежності від сировинних секторів [68, с. 78]

Низька конкурентоспроможність українських компаній проявляється у втраті позицій на зовнішніх ринках [67, с. 180]. Її сутність полягає у недостатньому рівні інновацій, слабкій брендовій впізнаваності та низькій продуктивності праці. Це обмежує можливості для інтеграції у глобальні виробничі ланцюги та знижує конкурентні переваги українського бізнесу. Так, українські виробники харчової продукції стикаються з труднощами у виході на ринки ЄС через невідповідність стандартам якості та маркування

Регуляторні обмеження створюють додаткові перешкоди для інтеграції бізнесу у глобальні процеси. Складність адаптації до норм ЄС, надмірна бюрократія та зарегульованість економічної діяльності збільшують транзакційні витрати та знижують гнучкість підприємств [76, с. 66]. Це призводить до затримок у виході на європейські ринки та обмежує конкурентні переваги українських компаній

Високі інвестиційні ризики та слабкий захист прав інвесторів знижують довіру міжнародних партнерів. Непередбачуваність судової системи, корупційні практики та слабкість правозастосування змушують іноземні компанії

відмовлятися від масштабних проєктів. Це обмежує довгострокові інвестиції та стримує розвиток стратегічних галузей [20].

Залежність від сировинних ринків та низька диверсифікація експорту обмежують розвиток високотехнологічних галузей. Переважна орієнтація на аграрний та металургійний сектор робить економіку вразливою до глобальних криз. Понад 40% українського експорту становить аграрна продукція, що створює ризики у випадку торговельних обмежень [67, с. 181].

Таким чином, можна зробити висновок, що економічні бар'єри та ризики глобалізації українського бізнесу мають системний характер і проявляються у низькій конкурентоспроможності, регуляторних обмеженнях, високих інвестиційних ризиках, слабкому розвитку фінансових ринків, вразливості до глобальних криз та залежності від сировинних ринків. Їхня суть полягає у структурних дисбалансах економіки, які знижують інвестиційну привабливість країни та стримують інтеграцію у світові бізнес-ланцюги (рис. 1.2).

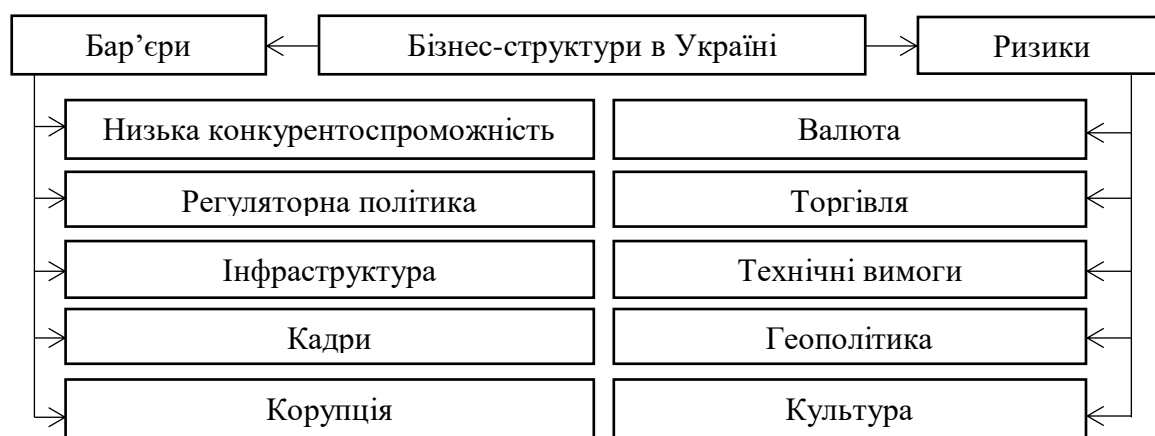


Рисунок 1.2 - Взаємозв'язок бар'єрів та ризиків глобалізації українського бізнесу

Подолання цих бар'єрів можливе лише через комплексні реформи, спрямовані на розвиток внутрішнього ринку капіталу, модернізацію інфраструктури, стимулювання інновацій та диверсифікацію експорту.

У процесі євроінтеграції український бізнес стикається з низкою ризиків, які мають різний рівень ймовірності та потенційного впливу. Їхнє своєчасне

виявлення та мінімізація є критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності підприємств на європейському ринку. Геополітична нестабільність має високу ймовірність і високий рівень впливу. Вона створює додаткову невизначеність для бізнесу, знижує інвестиційну привабливість країни та ускладнює довгострокове планування. Механізмами мінімізації є стратегічне планування, диверсифікація ринків збуту та використання страхових інструментів для захисту від політичних ризиків [31; 36].

У межах заходів EU Industry Days 2025 було наголошено на важливості угод про глибоку та всеохоплюючу зону вільної торгівлі (DCFTA), які сприяють зменшенню тарифних і нетарифних бар'єрів для українських експортерів. Додаткову цінність мають програми розвитку партнерств, підтримки інновацій через мережу Enterprise Europe Network, а також ініціативи, орієнтовані на молодих підприємців. Зазначені інструменти сприяють зміцненню підприємницького потенціалу, зниженню ризиків та підвищенню конкурентоспроможності українського бізнесу на ринку ЄС [31; 28].

Водночас непрозорість процедур ліцензування, сертифікації та отримання дозвільної документації сприяє поширенню корупційних практик і створює додаткові фінансові навантаження на суб'єкти господарювання. Найбільше ці проблеми зачіпають малий і середній бізнес, який стикається з труднощами в подоланні адміністративних бар'єрів та змушений витратити значні ресурси на відповідність регуляторним вимогам. Така ситуація знижує рівень довіри з боку як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів, які орієнтуються на стабільне та прогнозоване бізнес-середовище [31; 36].

Наявна законодавча база у сфері захисту прав власності не відповідає сучасним економічним реаліям, що обмежує участь українських підприємств у європейських ринках. Регуляторні положення часто не узгоджуються з нормами Європейського Союзу, що ускладнює процес гармонізації продукції та послуг із міжнародними стандартами [28].

Подолання зазначених перешкод потребує реалізації комплексних інституційних реформ, орієнтованих на зменшення корупційних ризиків,

удосконалення регуляторних процедур та спрощення доступу до реєстраційних і дозвільних механізмів. Необхідною є розробка чітких, прозорих інструментів контролю та підтримки підприємницької діяльності, що сприятиме інноваційному розвитку та розширенню присутності українського бізнесу на міжнародних ринках.

Вихід українських компаній на ринки Європейського Союзу відкриває широкі можливості для економічного зростання, адже він забезпечує доступ до стабільного ринкового простору з високим рівнем споживчого попиту та чітко регламентованими стандартами якості, безпеки й правового захисту бізнесу. Це створює сприятливі умови для розширення зовнішньоекономічної діяльності, налагодження нових партнерських відносин, стимулювання інновацій та масштабування підприємницьких моделей. Для представників малого і середнього бізнесу інтеграція до європейського ринку відкриває можливості освоєння спеціалізованих сегментів, де вони можуть реалізувати свої конкурентні переваги - якість, інноваційність, доступність або унікальність продукції. Євроінтеграційні програми сприяють розвитку таких підприємств через державну підтримку, яка включає експортне консультування, фінансові інструменти, освітні ініціативи та адаптацію нормативно-правової бази.

Висновки до першого розділу

1. Визначено, що генезис підприємницьких бізнес-структур є тривалим історичним процесом становлення та розвитку організаційних форм підприємництва, який бере свій початок ще з античних цивілізацій і продовжується до сучасної цифрової епохи. Сьогодні ключовим чинником успіху стає здатність підприємців швидко впроваджувати інновації та інтегруватися у глобальні економічні процеси.

2. Встановлено, що сучасна парадигма підприємництва визначає бізнес-структуру не лише як організаційну форму, а як динамічну систему, здатну інтегрувати ресурси, ризики, технології та ринки, забезпечуючи інноваційність,

гнучкість і глобальну взаємодію. Еволюція бізнес-структур демонструє формування нової архітектури підприємництва, де ключовими чинниками виступають цифровізація, стратегічна адаптивність та інноваційний розвиток.

3. Ідентифіковано, що транснаціоналізація бізнесу є ключовим чинником сучасних міжнародних економічних відносин, який формується під впливом глобалізаційних процесів, технологічного прогресу та інноваційних досягнень. Досвід ЄС демонструє, що ефективна інтеграція у світову економіку можлива завдяки розвитку транснаціональних корпорацій, інноваційних платформ, стартапів та соціальних підприємств, які забезпечують масштабування, технологічне лідерство та соціальну відповідальність.

4. Виявлено, що кластери, бізнес-екосистеми та інтеграція ESG-принципів стають ключовими чинниками трансформації сучасних підприємницьких структур. Для України їхнє впровадження означає підвищення стійкості бізнесу, залучення інвестицій та інтеграцію у глобальні економічні процеси.

5. Встановлено, що процес глобалізації українського бізнесу в умовах євроінтеграції супроводжується комплексом бар'єрів та ризиків, які суттєво впливають на його конкурентоспроможність та перспективи інтеграції у міжнародні ринки. Серед ключових перешкод виокремлено низький рівень інноваційності та слабку брендову впізнаваність, складність адаптації до регуляторних норм ЄС, інфраструктурні проблеми, кадровий дефіцит, а також корупцію та правову нестабільність.

6. Визначено, що євроінтеграція відкриває для українських компаній значні можливості, проте водночас супроводжується комплексом ризиків, які можуть впливати на їхню стабільність та конкурентоспроможність. Серед ключових загроз виокремлено валютні коливання, зміни торгових правил, технічні бар'єри, геополітичну нестабільність та культурні відмінності. Їх систематизація дозволяє не лише оцінити ймовірність та потенційний вплив, але й визначити ефективні механізми мінімізації, такі як хеджування, сертифікація, стратегічне планування чи локалізація маркетингу.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВПЛИВУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

2.1. Тенденції інтеграції українських бізнес-структур у європейський економічний простір

Європейська інтеграція для України – це пріоритет зовнішньої політики, що закріплено у векторі національного стратегічного розвитку [81].

Презентовано проєкт Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України до 2026 року. Євроінтеграційний процес передбачає виникнення переваг і викликів, які пов'язані з проведенням необхідних реформ для вступу до ЄС [89].

В теперішніх умовах повномасштабного вторгнення РФ, воєнного стану та закінчення пандемії Covid-19 розвиток підприємництва в Україні позбавлений можливості динамічного та сталого розвитку [46]. Основні проблеми, з якими стикається бізнес: звуження товарного ринку; порушення логістики; окупація територій; ракетні обстріли; ризик блекаутів; економічна нестабільність; втрата 20% промислових підприємств; зменшення аграрного потенціалу; зростання безробіття; погіршення бізнес-клімату.

Розвиток економіки напряму залежить від МСП, яке наразі зазнає суттєвих перешкод: економічна рецесія, бойові дії, складні умови ведення бізнесу, недостатня державна підтримка. У цей критичний час підприємства торгівлі зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації до змінених умов, розробки та впровадження нових стратегій ведення бізнесу, що включають пошук альтернативних постачальників, переорієнтацію на внутрішній ринок, використання цифрових технологій для оптимізації процесів та покращення взаємодії з клієнтами [46]. Відбувається пошук інноваційних напрямів підтримки МСП з урахуванням змін у ринковому середовищі та адаптації до європейського економічного простору [46].

Урядом України визначено пріоритети відбудови: розвиток МСП, цифрові

реформи, судова система, безпека, антикорупційна політика [122].

За даними ООН, у країнах ЄС МСП становлять близько 99.8% підприємств, забезпечуючи зайнятість понад 65.1% населення. Державна політика щодо МСП включає правові, фінансові, організаційні та інформаційні заходи, але потребує посилення стимулювання [90].

У післявоєнний період МСП стане ключовим механізмом економічного відновлення, створення робочих місць і самозайнятості. Водночас поняття «мале та середнє підприємництво» має різні трактування, а класифікація в ЄС базується на чисельності персоналу, обороті, балансі та незалежності [15].

Аналіз наукових праць [49; 28, с. 184-185; 122] дає підстави зробити висновок, що через війну підприємництво стикається з численними перешкодами, що нами систематизовано на рис. 2.1.

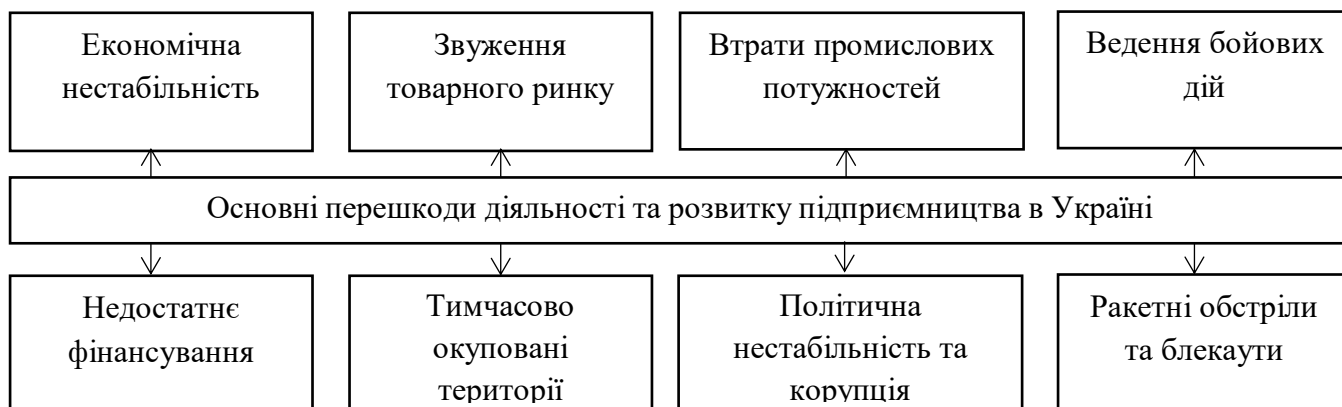


Рисунок 2.1 - Основні перешкоди діяльності та розвитку підприємництва в Україні [49]

Проаналізовано, що основною проблемою розвитку в Україні підприємництва є війна, слабка життєздатність, недостатній рівень фінансування з боку держави використання потенціалу підприємництва, як потужного джерела соціального, економічного розвитку країни. За даними статистики, за період війни в Україні було зареєстровано 519379 ФОП. Така форма здійснення підприємництва пояснюється спрощенням процедури їх відкриття (через програму «Дія»), особливо яка є актуальною в таких умовах обмеженого функціонування всіх структур [36, с. 7-23].

У сучасних умовах післявоєнної відбудови та євроінтеграційних трансформацій особливого значення набуває формування ефективних механізмів підтримки бізнесу, які здатні забезпечити стійкість економіки, створення нових робочих місць та залучення інвестицій. Такий механізм має включати інституційні, нормативно-правові, організаційні, фінансові, інформаційні, інноваційні та соціальні складові, що взаємодіють між собою та формують цілісну систему розвитку підприємництва (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Механізм розвитку підприємницької діяльності в Україні [28]

№	Механізм	Основні заходи
1	Інституційний механізм	– досягнення миру, деокупація окупованих територій; – забезпечення стабільного економічного розвитку регіону після деокупації
2	Нормативно-правовий механізм	– забезпечення з боку держави відкритої та чесної конкуренції, – спрощення адміністрування у сфері малого та середнього підприємництва; пільговий режим реалізації місцевої продукції в регіоні
3	Організаційний механізм	– конструктивний діалог органів державної влади з суб'єктами підприємництва
4	Фінансовий механізм	– відбудова інфраструктури за державні кошти силами місцевих, регіональних працівників та компаній; – стимулювання банків до кредитування підприємницької діяльності на пільгових умовах
5	Інформаційний механізм	– інформування місцевого населення, інформування про можливості створення власного бізнесу в регіоні
6	Інноваційний механізм	– розширення мережі інноваційних суб'єктів малого та середнього підприємництва; – розвиток інноваційного підприємництва
7	Соціальний механізм	– активна підтримка соціального підприємництва; – залучення до сектору підприємництва внутрішньо переміщених осіб, учасників бойових дій; – перекваліфікація наявних трудових ресурсів на потрібні регіону спеціальності.

Державна політика розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції повинна включати наступні етапи [28]: розвиток та підтримка підприємництва; фінансова підтримка суб'єктів малого та середнього підприємництва інвестиційних проєктів; підтримка інноваційного підприємництва; професійна підготовка та покращення професійних навичок суб'єктів підприємництва;

започаткування підприємницької діяльності вразливими категоріями населення, особливо внутрішньо переміщеними особами або ветерани війни; популяризація серед населення соціального підприємництва та підприємницької діяльності. Шляхи покращення включають вдосконалення державного нагляду, фінансову підтримку, залучення міжнародних інвесторів, розвиток МСП.

Створення сприятливого бізнес-середовища для розвитку підприємництва в умовах євроінтеграції має містити такі завдання: спростити та збільшити прозорість адміністративних процедур, створити позитивний імідж регіону, провести ребрендинг із метою посилення регіональних і міжнародних зв'язків та залучення інвестиційних ресурсів [28]. При цьому, євроінтеграція України визначається впливом низки ключових факторів, які формують умови для адаптації національної економіки до стандартів Європейського Союзу та забезпечують поступове входження у спільний ринок (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Напрями та вплив ключових факторів на євроінтеграцію України [92]

Напрямок	Вплив на євроінтеграцію
Цифрова трансформація	Узгодження цифрових сервісів, електронних контрактів, e-Invoicing та відкритих даних із стандартами ЄС; участь у програмах «Цифрова Європа» для розвитку цифрової інфраструктури й сервісів, що наближує Україну до цифрового європейського простору.
Інновації та інтелектуальна власність	Доступ до програм «Горизонт Європа», розвиток кластерів інновацій, реєстрація винаходів за кордоном, інтеграція у європейські платформи смарт-спеціалізації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та технологічному оновленню.
Зелений перехід	Впровадження принципів циркулярної економіки, підвищення енергоефективності, застосування Зеленого таксономії ЄС, і скорочення викидів у відповідності до кліматичних зобов'язань сприяє сталому розвитку та відповідає екологічним стандартам ЄС.
Експорт та торгівля	Підписання Угоди АСАА, участь у європейських бізнес-програмах (EEN), інтеграція в європейські платформи, розвиток бренду «Зроблено в Україні» стимулює розширення торгівлі та полегшує доступ українських товарів на ринок ЄС.
Регуляторне середовище	Гармонізація трудового, податкового та технічного законодавства з <i>acquis communautaire</i> ; створення регуляторних «пісочниць» на зразок ЄС полегшує дотримання стандартів і підвищує інвестиційну привабливість.
Людський капітал	Освітні програми, дуальна освіта, розвиток цифрової грамотності згідно з європейськими рамками компетенцій (наприклад, EntreComp) забезпечують підвищення кваліфікації кадрів і адаптацію до європейських ринкових умов.

Аналіз цих факторів дозволяє окреслити основні напрями інтеграції, оцінити їхній потенційний вплив та визначити пріоритети державної політики. Узагальнення таких чинників є важливим для формування стратегічного бачення розвитку України в європейському економічному просторі. Ключовим інструментом реалізації євроінтеграційного курсу України стала Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [110; 28]. Цей документ закріплює політичну асоціацію та економічну інтеграцію України з ЄС, визначає створення поглибленої та всеохоплюючої зони вільної торгівлі, а також поступове наближення національного законодавства до *acquis communautaire*.

Формування сприятливого бізнес-середовища в умовах європейської інтеграції передбачає реалізацію комплексу заходів, спрямованих на дерегуляцію та вдосконалення інституційних механізмів. У цьому контексті особливого значення набуває підтримка малого та середнього підприємництва як ключового сегмента економіки, що забезпечує стійкість ринку праці та розвиток інновацій. Важливим напрямом є підвищення експортних можливостей українських компаній, що сприяє їхній інтеграції у міжнародні виробничі та торговельні ланцюги. Не менш вагомим чинником виступає просування національних товарів і послуг на зовнішніх ринках, що формує позитивний імідж країни та розширює її економічну присутність. Крім того, стратегічним завданням є створення умов для ефективної співпраці між українськими та іноземними суб'єктами господарювання, що забезпечує обмін досвідом, технологіями та сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин у межах європейського економічного простору [46].

Метою Угоди є формування стабільного правового та економічного середовища, що сприятиме розвитку демократії, верховенства права, захисту прав людини, модернізації економіки та розширенню секторальної співпраці. Вона створює умови для інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, відкриває нові

можливості для малого і середнього бізнесу, а також забезпечує поступове входження країни у європейський економічний простір [110]. Це створює умови для підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу, його інноваційного розвитку та інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Угода про асоціацію, таким чином, є не лише зовнішньополітичним актом, але й стратегічним інструментом внутрішньої економічної трансформації.

Узагальнення ключових напрямів інтеграції дозволяє визначити пріоритети державної політики та окреслити перспективи для українського бізнесу й суспільства в умовах євроінтеграційних трансформацій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові напрями інтеграції бізнес-структур України з Європейським Союзом [110]

№	Умова інтеграції	Зміст умови	Наслідки для українського бізнесу
1	Поглиблена та всеохоплююча зона вільної торгівлі	Поступове зниження митних тарифів і усунення торговельних бар'єрів у торгівлі з ЄС.	Можливість виходу українських підприємств на ринок ЄС на умовах, максимально наближених до внутрішніх правил Союзу.
2	Гармонізація законодавства та стандартів	Наближення українського законодавства до <i>acquis communautaire</i> ЄС, зокрема у сферах технічних регламентів, санітарних і фітосанітарних норм	Зменшення витрат бізнесу на адаптацію продукції до вимог європейського ринку та спрощення доступу до нього.
3	Доступ до європейських програм і механізмів підтримки	Можливість участі України в програмах ЄС (наприклад, Enterprise Europe Network, Horizon Europe).	Інтеграція українських підприємств у європейські бізнес-мережі та інноваційні екосистеми, розширення можливостей для кооперації та інвестицій.
4	Секторальна інтеграція	Поглиблена співпраця у сферах енергетики, транспорту, цифрової економіки, юстиції та безпеки.	Поступове входження України до внутрішніх ринків ЄС не лише через торгівлю товарами, а й через послуги та проекти.
5	Інституційні механізми	Створення спільних органів (Рада асоціації, Комітет асоціації тощо), які контролюють виконання зобов'язань і координують інтеграційні процеси.	Забезпечення узгодженості політики, моніторингу виконання Угоди та поетапності інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС.

Таким чином, Угода про асоціацію визначає базові умови інтеграції України

до внутрішнього ринку ЄС, які формують правові та економічні передумови для розвитку підприємництва. Водночас для практичної реалізації цих положень необхідним є внутрішній інституційний інструментарій, що забезпечує адаптацію українського бізнес-середовища до європейських стандартів.

Інтеграція України з Європейським Союзом є стратегічним пріоритетом державної політики, що охоплює політичні, економічні, соціальні та інституційні виміри. Вона передбачає поступове наближення національних стандартів до європейських, формування сприятливого інвестиційного клімату, розвиток інноваційних кластерів та забезпечення сталого економічного зростання. Важливим аспектом є також адаптація законодавчої бази, модернізація інфраструктури та впровадження принципів сталого розвитку, що відповідають європейським вимогам.

Отже, Угода про асоціацію визначає зовнішні рамки інтеграції України до внутрішнього ринку ЄС, а схвалена Стратегія розвитку МСП до 2027 року та операційний план її реалізації формують внутрішні механізми адаптації бізнесу. Разом вони забезпечують комплексний підхід до модернізації підприємницького середовища, що створює умови для стійкої євроінтеграції та підвищення конкурентоспроможності українського бізнесу.

2.2. Оцінка ролі європейських інституцій у підтримці підприємницьких ініціатив та транснаціонального розвитку

Європейські інституції стали надійною опорою у підтримці цих трансформаційних процесів. Через програми технічної допомоги, фінансування, інституційного супроводу та цифрової інтеграції вони сприяли формуванню стійкої інфраструктури підтримки бізнес-структур. Цифрова трансформація, що активно стимулювалася Європейським Союзом та міжнародними партнерами, стала важливим інструментом адаптації українського бізнесу до умов війни. Одним із ключових елементів цього процесу виступив портал «Дія.Бізнес», який функціонує як інтегрована платформа для консультування, навчання та надання

онлайн-сервісів. У 2023 році він забезпечив понад 70 видів консультацій, а також створив спеціалізований розділ для жінок-підприємниць, що сприяло інклюзивності та розширенню можливостей участі у підприємницькій діяльності. Реалізація цих ініціатив у співпраці з міжнародними донорами посилила транснаціональну інтеграцію та сприяла формуванню більш стійкої екосистеми підтримки МСП [99].

Основною програмою державної кредитної підтримки підприємницької діяльності в Україні є «Доступні кредити 5–7–9%», що передбачає субсидування процентних ставок за кредитами для суб'єктів господарювання. Її мета полягає у забезпеченні доступності банківського фінансування для бізнесу в умовах кризових економічних обставин. Від початку реалізації програми у 2020 році було надано понад 100 тис. кредитів на загальну суму 347 млрд грн, з яких 258 млрд грн припадає на період після початку воєнних дій. Це становить близько половини нових кредитів, виданих бізнесу у 2024 році, що свідчить про зростання ролі програми у підтримці економічної активності в умовах війни. Найбільш активними користувачами залишаються підприємства аграрного сектору (45%), торгівлі та виробництва (24%) та промисловості (21%) [66, с. 39-47].

Важливим чинником стало залучення зовнішнього фінансування: уряд Німеччини у 2022–2023 роках надав 200 млн євро грантової допомоги для покриття фіскальних витрат програми. Український уряд, у свою чергу, заклав близько 80 млрд грн на 2024–2027 роки, включно з субсидіями для лізингу та факторингу, з яких 18 млрд грн виділяється щорічно у 2024–2025 роках. Пріоритетами фінансування визначено підтримку аграрної та переробної галузей, відновлення зруйнованих активів, допомогу бізнесам у зонах бойових дій, а також розвиток енергетичних компаній та заходів з енергоефективності [66, с. 39-47].

Адміністрування програми здійснює Business Development Fund небанківська фінансова установа зі спеціальним статусом, створена KfW, Кабінетом Міністрів України та НБУ. BDF компенсує банкам різницю між ринковою ставкою та пільговою, що дозволяє підприємствам отримувати кредити за ставками 5%, 7% або 9% залежно від критеріїв. Паралельно було запроваджено

додаткові інструменти: Державну портфельну гарантію для МСП (до 80% портфеля кредитів, загалом 43,9 млрд грн), Partial Credit Guarantee Fund для аграріїв (з підтримкою ЄС та Світового банку), а також програму «Оселя», яка з 2022 року забезпечила понад 14 тис. іпотек на суму 22,6 млрд грн, фактично сформувавши основу нового іпотечного ринку [66. с. 39-47].

Макроекономічні умови в Україні залишалися вкрай напруженими. Після скорочення реального ВВП на 3,8% у 2020 році, спричиненого пандемією COVID-19, у 2022 році економіка зазнала падіння на 28,8% унаслідок повномасштабної війни. Водночас масштаби спаду виявилися меншими, ніж прогнозували міжнародні інституції на початковому етапі (40–50%). Уже у 2023 році зафіксовано зростання реального ВВП на 5,3%, що свідчить про поступове відновлення економічної активності. За оцінками Міністерства економіки, реальне зростання становило близько 5,0%, Національний банк України наводить дещо вищий показник 5,7%, тоді як Міжнародний валютний фонд оцінює його на рівні 5,0% [23; 22; 32].

Зовнішньоторговельна діяльність у 2022 році зазнала суттєвих трансформацій. Обсяги експорту товарів становили 44 148,8 млн дол США (64,9% рівня 2021 року), імпорт – 55 273,5 млн дол США (75,9%). Негативне сальдо зовнішньої торгівлі досягло 11 124,7 млн дол США, що майже удвічі перевищує показник 2021 року (– 4 770,8 млн дол США). Коефіцієнт покриття імпорту експортом знизився з 0,93 у 2021 році до 0,80 у 2022 році, що свідчить про погіршення торговельного балансу. Найбільше скорочення експорту спостерігалось у металургії та машинобудуванні, тоді як аграрний сектор залишався більш стійким. [23; 22; 32].

Для наочної демонстрації демографічної структури підприємств в Україні за розміром у 2024 році нижче представлено рис. 2.2, який узагальнює ключові показники щодо мікро-, малих, середніх та великих підприємств.

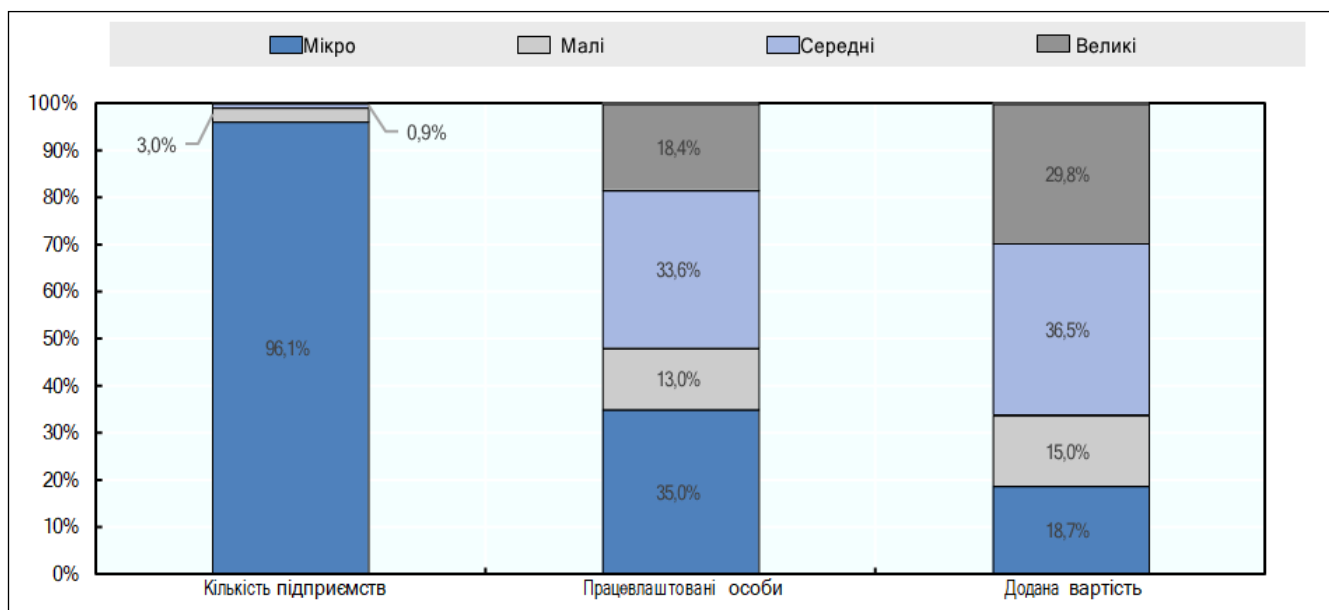


Рисунок 2.2 - Показники демографії підприємств в Україні за розміром підприємств, 2024 р. [36, с. 12]

Від моменту набуття чинності Зернової угоди й до березня 2023 року через гуманітарний морський коридор було експортовано понад 25 млн тонн українського зерна до країн Азії, Африки та Європи. За статистичними даними, у період з 1 серпня 2022 року по 31 травня 2023 року з десяти портів Одеської області здійснено вихід майже 6 тис. суден, з яких близько 5 тис. припадало на порти Дунайського регіону. Водночас із морських портів Одеса, Чорноморськ та Південний було відправлено 969 суден із зерновими вантажами. Окрім морських перевезень, Україна забезпечувала транспортування зерна й через автомобільні пункти пропуску: лише до Румунії та Молдови було доставлено понад 340 тис. тонн продукції за допомогою 8,5 тис. вантажних автомобілів. Ці дані свідчать про важливе значення аграрного експорту для підтримки зовнішньоторговельного балансу та про здатність України диверсифікувати логістичні маршрути навіть у воєнних умовах [105; 126, с.32-45].

Згідно з результатами дослідження, проведеного серед 166 малих та середніх підприємств, 57% респондентів продовжують працювати у довоєнному режимі, 6% були змушені повністю призупинити діяльність, тоді як 37% зберегли роботу, але скоротили її масштаби. Така структура відповідей свідчить про те, що

більшість МСП змогли адаптуватися до нових умов, хоча значна частка бізнесів усе ж зазнала відчутних обмежень [16].

Упродовж останніх років у секторі ІКТ простежується приріст кількості МСП, який у 2024 році становив 14,5% порівняно з 9,5% у 2021 році [36, с.12]. Галузевий розподіл малих та середніх підприємств (МСП) в Україні відображає структурні зміни національної економіки та її адаптацію до викликів глобалізації й євроінтеграційних процесів. Порівняння даних за 2021 та 2024 роки дозволяє простежити динаміку розвитку окремих секторів, визначити пріоритетні напрями діяльності та оцінити потенціал МСП у забезпеченні економічного зростання. Такий аналіз є важливим для формування державної політики підтримки підприємництва, оскільки дає змогу виявити галузі з найбільшими можливостями для інновацій, експорту та створення робочих місць (рис. 2.3).

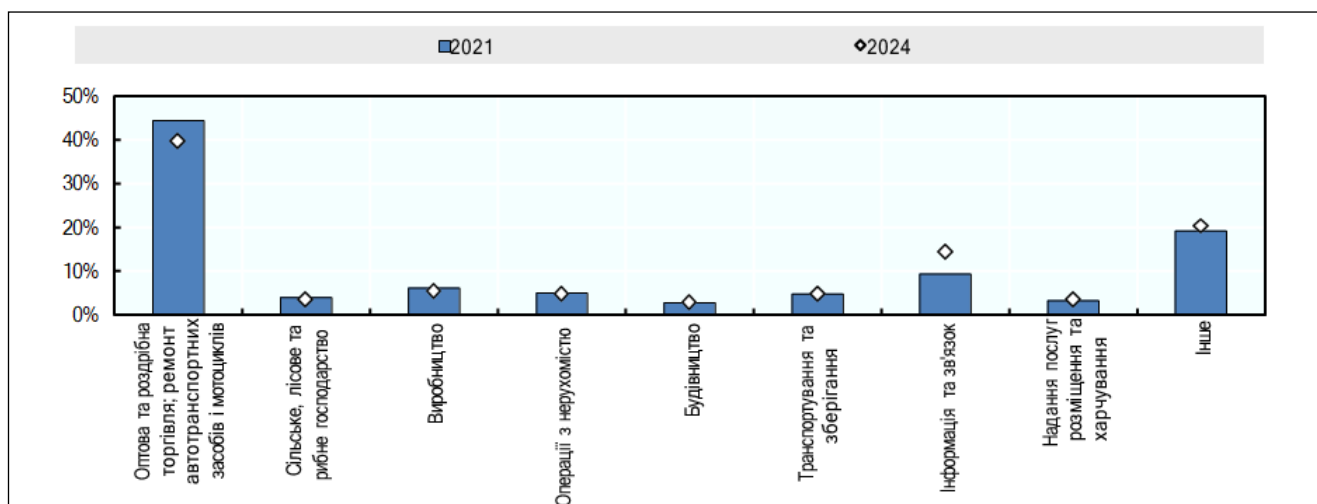


Рисунок 2.3 - Галузевий розподіл МСП в Україні, у порівнянні 2021 р. до 2024 р. [36, с. 13]

У межах поточного раунду SBA, що враховує багатогранність досліджуваної проблематики, здійснюється оцінка політичних підходів країн Східного партнерства до цифровізації МСП. Для цього використано спеціальний компонент, спрямований на аналіз базових умов цифрової трансформації, а також інтегровано шість нових підвимірів до вже існуючих параметрів оцінювання SBA,

що забезпечує більш глибоке дослідження конкретних політик, орієнтованих на підтримку цифрової трансформації МСП [36, с.13].

Середньозважене значення балів для нового компоненту та підвимірів, орієнтованих на цифровізацію, формує узагальнену оцінку політики цифровізації МСП, представлену на рис. 2.4.

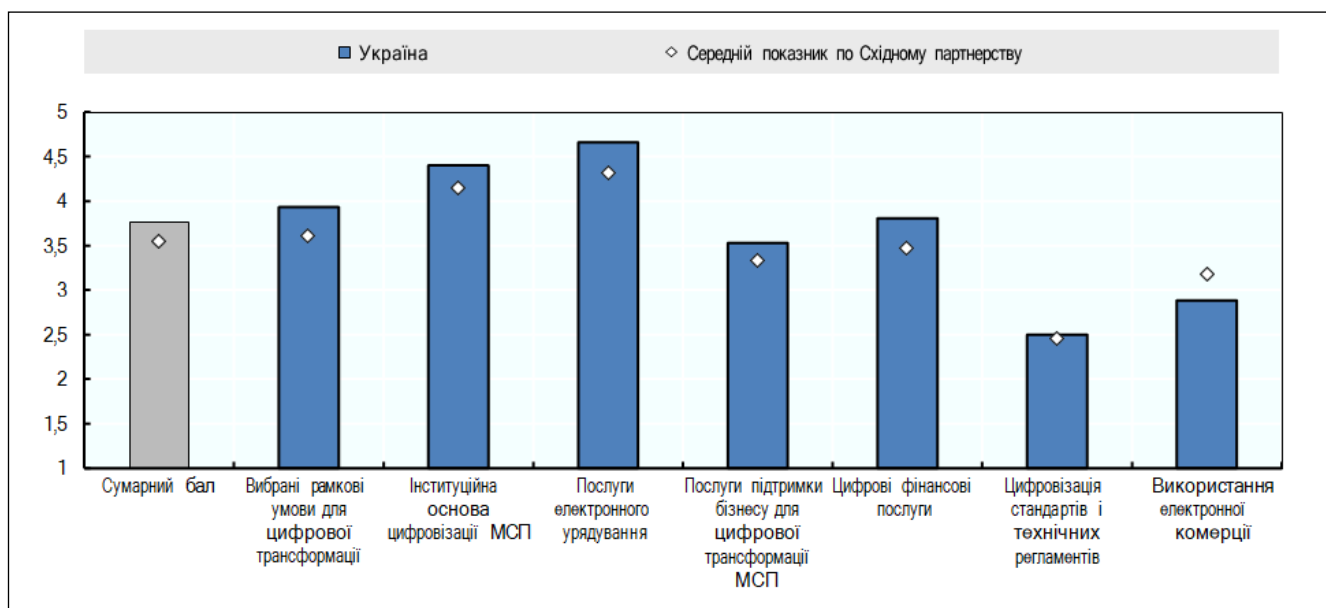


Рисунок 2.4 - Оцінка політики цифровізації МСП в Україні на тлі політики Східного партнерства [36, с. 14]

Україна демонструє результати, що перевищують середній регіональний рівень: сукупний бал за політику цифровізації МСП становить 3,77 [36, с.13-14]. Проведене оцінювання засвідчило суттєві успіхи у формуванні стабільних рамкових умов та інституційного середовища, необхідних для цифрової трансформації малого й середнього бізнесу. Важливим чинником цього процесу стала ініціатива «Дія», яка отримала широке міжнародне визнання та забезпечила Україні провідні позиції у сфері електронного урядування. Водночас зберігається потреба у розширенні комплексної підтримки цифровізації МСП у секторах поза межами ІТ, зокрема шляхом стимулювання їхнього виходу на нові ринки через інструменти електронної комерції. Цифровізація стандартів і технічних

регламентів передбачена у відповідному плані дій, однак їх практичне впровадження ще не розпочато [36, с.14-15].

Повноцінне використання переваг цифрової трансформації окремими суб'єктами та підприємствами, зокрема малими й середніми, можливе лише за умови наявності належних рамкових передумов. До таких належать комплексна політика цифровізації, забезпечення доступу до високошвидкісного Інтернету та формування розвинених ІКТ-навичок серед населення. Доступний, стабільний і фінансово доступний широкосмуговий зв'язок виступає ключовою умовою для залучення громадян і бізнесу до цифрової економіки та запобігання поглибленню дисбалансів у сфері зв'язку між міськими й сільськими територіями, а також між підприємствами різних масштабів. Водночас розвиток цифрових компетентностей на всіх етапах життя – через систему формальної освіти та програми безперервного навчання дорослих – має вирішальне значення для забезпечення працездатного населення необхідними навичками, формування технічно обізнаних споживачів та створення кадрового резерву ІТ-фахівців. [36, с.14-15].

У 2018 році Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, яка визначила стратегічні напрями цифрової трансформації держави. Документ передбачав розвиток цифрової інфраструктури, впровадження електронних сервісів, стимулювання цифровізації бізнесу та узгодження національних процесів із європейськими стандартами. Водночас його метою було формування цифрових компетенцій населення та підвищення конкурентоспроможності економіки, що заклало основу для подальших програм цифрового урядування та інтеграції України до єдиного європейського цифрового простору [91]. Також важливо зазначити, що була ухвалена Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства (Додаток А, табл. А.1).

У перспективі Україна могла б спиратися на вже досягнутий прогрес, розробивши комплексну політику цифровізації МСП. Така політика мала б включати чітко визначені цілі, індикатори, джерела фінансування та механізми реалізації, охоплюючи програми підтримки цифрового бізнесу, розвиток

електронної комерції, цифрову безпеку та створення інституційних платформ для координації з неурядовими зацікавленими сторонами. Зокрема, доцільним було формування постійної державно-приватної робочої групи - як продовження команди, що брала участь у розробці Національної економічної стратегії 2030. Це дозволило б уникнути дублювання між різними політичними документами, забезпечити узгодженість дій та посилити ефективність реалізації цифрової політики. Водночас чинна Стратегія розвитку МСП до 2027 року та План заходів з реалізації НЕС 2030 лише частково враховують цифровізацію, що підкреслює потребу у новому комплексному документі [112; 88].

Для оцінки поточного стану цифрової трансформації та інших напрямів політики щодо МСП в Україні нижче представлено рис. 2.5, що узагальнює результати Індексу політики щодо МСП (SBA) за 2024 рік.

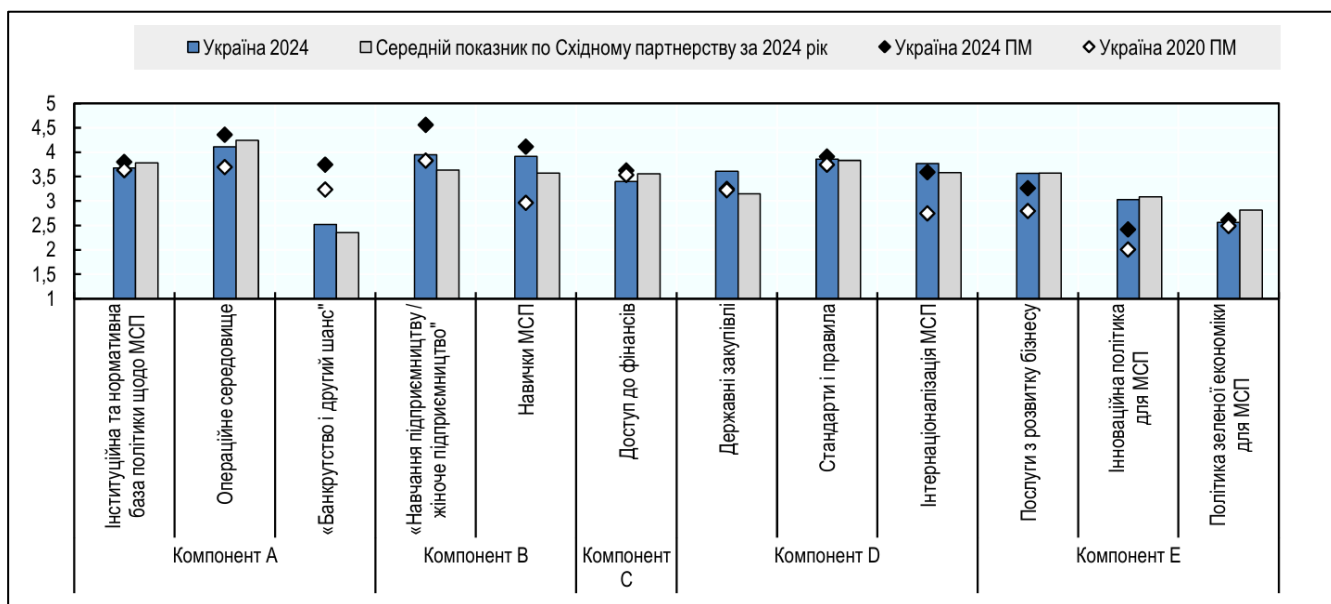


Рисунок 2.5 - Бали індексу політики щодо МСП для України на тлі політики Східного партнерства [36, с. 6]

Рис. 2.5 ілюструє рівень розвитку політики щодо МСП в Україні за ключовими компонентами Індексу SBA у 2024 році: інституційна база, доступ до фінансів, навички, інновації, інтернаціоналізація, стандарти, зелена економіка тощо. Візуалізація дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони політики МСП, а

також порівняти показники України з середніми значеннями по країнах Східного партнерства.

Для глибшого розуміння рівня розвитку політики щодо малого і середнього підприємництва в Україні доцільно звернутися до порівняльних даних Індексу SBA, який оцінює ефективність за 12 ключовими компонентами. Цей інструмент дозволяє не лише виявити сильні сторони національної політики, а й порівняти її з середніми показниками країн Східного партнерства, а також простежити динаміку змін у період між 2020 та 2024 роками [36, с. 6.].

Нижче представлено табл. 2.7, яка узагальнює бали України за кожним компонентом Індексу SBA, включаючи інституційну базу, навички, доступ до фінансів, інновації, інтернаціоналізацію, стандарти та політику зеленої економіки.

Таблиця 2.7

Бали індексу політики щодо МСП для України [126, с. 32-45]

Компонент	Розмір	Україна 2024 рік	Середнє значення по Східному партнерству 2024 рік	Україна 2024 рік (ПМ)	Україна 2020 рік (ПМ)
А	Інституційна та нормативна база політики щодо МСП	3.68	3.78	3.80	3.64
	Операційне середовище	4.11	4.24	4.36	3.70
	Банкрутство і другий шанс	2.52	2.35	3.75	3.24
В	Навчання підприємництву/ жіноче підприємництво	3.95	3.64	4.56	3.83
	Навички МСП	3.91	3.57	4.12	2.97
С	Доступ до фінансів	3.40	3.56	3.63	3.54
D	Державні закупівлі	3.61	3.15	3.25	3.22
	Стандарти і правила	3,86	3.83	3.91	3.75
	Інтернаціоналізація МСП	3.77	3.58	3.60	2.75
	Послуги з розвитку бізнесу	3.57	3.57	3.27	2.80
	Інноваційна політика для МСП	3.03	3.09	2.42	2.01
	Політика зеленої економіки для МСП	2.56	2.81	2.61	2.49

Аналіз даних свідчить, що Україна досягла позитивної динаміки майже за всіма компонентами Індексу SBA, особливо у сферах навичок МСП, підприємницької освіти, інтернаціоналізації та стандартів. Водночас залишаються

виклики у напрямках інноваційної політики, зеленої економіки та підтримки другого шансу для підприємців. Ці результати підтверджують потребу в комплексному підході до цифровізації, інституційної координації та розширення інструментів підтримки, що дозволить забезпечити стійке зростання МСП в умовах євроінтеграції та післявоєнного відновлення.

Отже, європейські інституції стали ключовим чинником у збереженні та розвитку українського підприємництва в умовах війни, забезпечивши фінансову підтримку, цифрові інструменти та інституційні реформи. Програма «5–7–9%» разом із грантовими та гарантійними механізмами дозволила уникнути масових банкрутств і підтримати економічну активність. Водночас цифрові платформи, зокрема «Дія.Бізнес», сприяли інклюзивності та інтеграції підприємців у міжнародний простір. Попри досягнуті результати, залишається потреба у вдосконаленні інституційного дизайну програм, розширенні цифровізації поза межами ІТ-сектору та поступовому переході до ринкових механізмів, що забезпечить довгострокову стійкість і конкурентоспроможність українських МСП у європейському економічному просторі.

2.3. Кейс-стаді: успішні моделі адаптації українських компаній до європейських ринкових умов

Суттєвий прогрес України у впровадженні ключових реформ, визначених у переговорному процесі, створює основу для подальшого поглиблення інтеграції з Європейським Союзом. Це означає прискорене входження до європейського ринку та поетапне застосування окремих політик і програм ЄС, спрямованих на розширення можливостей економічної співпраці. Важливим завданням у цьому контексті є усунення технічних бар'єрів у торгівлі та забезпечення рівних конкурентних умов. Особливий акцент робиться на тих галузях, де Україна вже має напрацьований досвід і потенціал для експорту, а також на сферах спільного стратегічного інтересу, що характеризуються значним виробництвом, але потребують адаптації до європейських стандартів і регуляторних вимог. Крім

того, перспективними залишаються напрями з високим, проте ще не реалізованим потенціалом, які можуть стати важливим чинником економічного зростання та подальшої інтеграції у європейський простір [117, с. 44].

У процесі євроінтеграції українські підприємства зіткнулися з необхідністю глибокої трансформації своїх бізнес-моделей, управлінських практик, логістичних рішень та маркетингових стратегій. Вихід на ринки Європейського Союзу передбачає не лише відповідність суворим регуляторним нормам, а й здатність до стратегічної адаптації в умовах високої конкуренції, цифрової трансформації та зростаючого попиту на екологічну та соціальну відповідальність. Успішна інтеграція українських компаній у європейський економічний простір стала можливою завдяки поєднанню інституційної підтримки, гнучкості підприємницького мислення та активному впровадженню інноваційних рішень

Особливої актуальності ця тема набуває в умовах війни, коли бізнес-середовище України зазнало безпрецедентного тиску. Розвиток стратегічного управління підприємствами в умовах воєнного стану є складним завданням, оскільки він потребує врахування економічних, правових та організаційних обмежень, що виникають у нестабільному середовищі.

Воєнні умови змушують підприємства переглядати існуючі стратегії та коригувати напрями розвитку. Одним із можливих рішень є орієнтація на зовнішні ринки. Такий підхід відкриває перспективи диверсифікації ризиків, зменшення залежності від внутрішнього попиту та розширення клієнтської бази. Водночас вихід на міжнародний рівень супроводжується значними викликами: він потребує глибокого аналізу ринкових умов, здатності швидко реагувати на зміни та ефективного управління взаємодією з іноземними партнерами й споживачами.

Цифрова трансформація стала ще одним ключовим чинником успіху. Українські компанії активно впроваджують CRM-системи, електронну комерцію, хмарні рішення та онлайн-сервіси, що дозволяє їм ефективно комунікувати з клієнтами, оптимізувати операційні витрати та забезпечувати прозорість бізнесу. Водночас, зростає роль інклюзивного підприємництва - зокрема, жіночого

бізнесу, соціальних ініціатив та проєктів, орієнтованих на підтримку ветеранів, внутрішньо переміщених осіб та інших вразливих груп. Такі моделі не лише відповідають європейським цінностям, а й отримують підтримку з боку міжнародних донорів та інституцій.

Успішні кейси українських компаній демонструють, що адаптація до європейських ринкових умов - це не одномоментний процес, а стратегічна траєкторія, яка включає юридичну підготовку, маркетингову локалізацію, інноваційність, екологічну відповідність та партнерські моделі. Вони також свідчать про важливість інституційної підтримки, зокрема з боку Офісу з розвитку підприємництва та експорту (ЕЕРО), платформи «Дія.Бізнес», а також європейських програм, таких як COSME, Horizon Europe, EEN тощо.

У табл. 2.8 представлено систематизований огляд базових моделей десяти успішних кейсів українських компаній, що адаптувалися до європейських ринкових умов.

Таблиця 2.8

Основні моделі адаптації українських компаній до ринків ЄС

Модель адаптації	Ключові характеристики	Приклади компаній
Географічна експансія	Відкриття представництв, логістичних хабів, сервісних точок	Nova Post, UBC Group
Продуктова стандартизація	Сертифікація за нормами ЄС, екологічне маркування	Farmak, Biosphere
Цифрова трансформація	Онлайн-сервіси, CRM, e-commerce, хмарні рішення	Prom.ua, Liki24
Інклюзивне підприємництво	Підтримка жіночого бізнесу, соціальні ініціативи	G.Bar, Kachorovska
Партнерство та франчайзинг	Співпраця з європейськими брендами, франшизи	Rozetka, Veterano Group

Успішна інтеграція українських компаній у європейський економічний простір стала можливою завдяки впровадженню багаторівневих адаптаційних стратегій, що охоплюють інституційну взаємодію, цифрову модернізацію, екологічну відповідність, соціальну орієнтацію та гнучке управління. Аналіз десяти кейсів демонструє, що навіть в умовах війни український бізнес здатен не лише зберігати стійкість, а й ефективно масштабуватися на нові ринки.

Компанія «Нова Пошта» є одним із найбільш помітних успішних прикладів адаптації українських підприємств до європейських ринкових умов. У 2024–2025 роках компанія сконцентрувалася на трансформації логістичної інфраструктури шляхом впровадження сучасних CRM-систем, оптимізації ланцюгів постачань та розбудови міжнародної мережі відділень. Це дозволяє швидко реагувати на виклики зовнішньоекономічної діяльності, мінімізувати логістичні ризики та забезпечити високу якість обслуговування [30, с. 18]

Нова Пошта значно інвестувала в розвиток своєї міжнародної присутності, відкривши офіси і склади у 16 країнах, включаючи ЄС, а також готується до виходу на ринок США. Завдяки впровадженню європейських стандартів управління компанія підвищила рівень ефективності операцій та посилення конкурентних позицій за кордоном [30].

Таблиця 2.9

Основні напрями адаптації Нова Пошта у 2024-2025 р. [104; 62]

Напряма адаптації	Опис заходів	Результат/Ефект
Впровадження CRM-систем	Автоматизація управління клієнтською базою	Підвищення якості сервісу, краща взаємодія з клієнтами
Оптимізація логістичних ланцюгів	Вдосконалення перевезень та складування вантажів	Скорочення часу доставки, зменшення витрат
Розширення міжнародної мережі	Відкриття офісів та складів у країнах ЄС	Підвищення доступності послуг і освоєння нових ринків
Вихід на ринок США	Підготовка до запуску операцій	Розширення бізнесу на стратегічно важливих ринках
Інвестиції у розвиток	Виділення близько €10 млн на розвиток мережі	Посилення конкурентоспроможності та репутації

Компанія «Нова Пошта» демонструє стабільне зростання та успішну адаптацію до європейських стандартів управління логістикою та клієнтським сервісом. У 2024 році чистий дохід компанії зріс на 22,79% і досяг 44,78 млрд грн, операційний прибуток збільшився на 15,75% до 4,41 млрд грн, а EBITDA зросла на 20,66% до 7,39 млрд грн. [30].

При цьому чистий прибуток знизився на 36,97%, склавши 2,5 млрд грн, що було пов'язано з підвищенням податкового навантаження та інвестиціями. За 2024 рік компанія доставила 480 млн посилок і вантажів, що на 16% більше, ніж у

2023 році. Кількість міжнародних відправлень збільшилася на 64% і склала 16,8 млн посилок. Мережа сервісних точок за рік зросла більше ніж на 10 тисяч і на початок 2025 року склала 37 210 одиниць (13 208 відділень та 24 002 поштомати). Компанія активно інвестує у розвиток: у 2024 році було вкладено 1,8 млрд грн у розширення мережі, модернізацію логістичних хабів, оновлення автопарку й цифрові рішення [63].

Узагальнені дані динаміки техніко-економічних результатів компанії за 2023–2024 роки наведено у таблиці 2.10, що дозволяє простежити ключові тенденції розвитку та оцінити ефективність стратегії «Нової Пошти» в умовах євроінтеграційних трансформацій.

Таблиця 2.10

Ключові показники діяльності «Нової Пошти», 2023–2024 рр. [30; 63]

Показник	2022	2023	2024	2025 (9 міс.)
Виручка (млрд грн)	28,46	43,65 (+53,3%)	44,78 (+22%)	37,73 (+22,5% до 2024 за 9 міс.)
Чистий прибуток (млрд грн)	~3,0	4,28 (+31,1%)	2,5 (зниження на 36,9%)	1,54 (зниження на 6,2%)
Кількість відправлень (млн)	~260	290	>300	дані уточнюються
Інвестиції в розвиток (млрд грн)	1,5	2,4	>3	продовження інвестицій
Мережа відділень	~10 000	11 000	13 000+	14 336 відділень, 30 647 поштоматів
Податки сплачені (млрд грн)	~5,0	6,4	>7	збільшення через зростання доходів
Кількість міжнародних посилок (млн)	3,5	4,2	>5	активне зростання

Чистий дохід компанії виріс на 22,79% і досяг 44,78 млрд, що свідчить про значне розширення обсягів послуг та збільшення виручки. Це позитивний показник динаміки ринку і зростання компанії [30]. Операційний прибуток збільшився на 15,75%, демонструючи ефективніше управління витратами та оптимізацію операційних процесів [8].

Показник EBITDA також зростає на 20,66%, що свідчить про покращення прибутковості компанії до сплати податків, амортизації та інших витрат [63]. Втім, чистий прибуток знизився на 36,97%, що є наслідком підвищених податкових зобов'язань та суттєвих інвестицій у розвиток мережі й технологій. Це звичайна практика для компаній, які формують основу для довгострокового зростання. Кількість доставлених відправлень зросла на 16%, а міжнародних - на вражаючі 64%, що підтверджує вихід на нові ринки і зростання клієнтської бази [30]. Приріст кількості сервісних точок майже на 38% - це ознака масштабування інфраструктури, необхідної для підтримки зростаючих обсягів послуг. Інвестиції збільшилися на 38,46% до 1,8 млрд грн, що підкреслює стратегічне спрямування на модернізацію і розвиток [63].

Таким чином, фінансова таблиця свідчить про активний розвиток і збільшення масштабів бізнесу «Нової Пошти», зі свідомим балансуванням між прибутковістю і інвестиціями в майбутнє. Узагальнені дані наведено у табл. 2.11, яка відображає ключові фінансові показники діяльності «Нової Пошти» у 2023–2024 рр.

Таблиця 2.11

Ключові фінансові показники діяльності «Нової Пошти», 2023–2024 рр. [30; 63]

Показник	2023	2024	Зміна
Чистий дохід, млрд грн	~36,5	44,78	+22,79%
Операційний прибуток, млрд грн	~3,8	4,41	+15,75%
EBITDA, млрд грн	~6,1	7,39	+20,66%
Чистий прибуток, млрд грн	~3,97	2,5	-36,97%
Кількість доставлених відправлень, млн	~414	480	+16%
Кількість міжнародних відправлень, млн	~10,2	16,8	+64%
Кількість сервісних точок	~27 000	37 210	+37,8%
Інвестиції у розвиток, млрд грн	~1,3	1,8	+38,46%

У 2024–2025 роках «Нова Пошта» значно розширила свою міжнародну присутність, швидко відкриваючи нові відділення у ЄС та готуючись до виходу на ринок США. Вже на початок 2025 року компанія об'єднала закордонні представництва під брендом Nova Post і відкрила понад 135 власних відділень у

16 країнах. Розширення включало відкриття нових офісів у країнах як Італія (Рим, Флоренція, Неаполь, Болонья, Генуя, Верона), Франція, Іспанія та Велика Британія. Також тестували формат роботи без фізичної присутності, використовуючи мережу партнерів із поштоматами та іншими точками обслуговування (Додаток Б, рис. Б.1) [8].

Поряд із логістичними компаніями, прикладом успішної інтеграції у європейський простір є фармацевтична компанія Farmak зазнала значних змін у напрямку відповідності міжнародним стандартам якості, зокрема стандартам Good Manufacturing Practice (далі –GMP). Протягом 2021–2023 років компанія пройшла комплексну ресертифікацію, отримавши європейські GMP-сертифікати, що охоплюють виробництво стерильних і нестерильних лікарських засобів. З 2005 року Farmak першим в Україні отримує цей сертифікат, а за 2023 рік підтверджено відповідність ще ряду нових виробничих ділянок [40].

Аналіз техніко-економічних показників компанії за 2022–2025 рр. дозволяє оцінити динаміку розвитку, ефективність управління ресурсами та перспективи подальшої інтеграції у глобальні фармацевтичні ринки. Узагальнені результати наведено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Техніко-економічні показники компанії «Farmak», 2022–2025 рр. [40]

Показник	2022	2023	2024	2025 (1 півріччя)	Тенденція
Сертифікати GMP ЄС	Початок сертифікації	Отримано сертифікати	Розширено їх дію	Підтримка стандартів GMP	Забезпечує доступ до ринків ЄС, підвищує конкурентоспроможність
Нові лікарські засоби	12	14	15	6	Стабільне зростання портфеля, орієнтація на інноваційні препарати
Нові R\&D-проекти	20	22	25	8	Активні інвестиції в наукові дослідження
Обсяг податків (млн грн)	1 200	1 350	1 500	727	Зростання податкових відрахувань свідчить про збільшення прибутковості
Географія експорту	Польща, Чехія	Балкани	Скандинавія	Польща, Чехія, Вірменія	Розширення присутності на ринках ЄС та сусідніх регіонах
Обсяг експорту в ЄС (млн \$)	39,5	45	52	28	Позитивна динаміка, але залежність від регуляторних бар'єрів та логістики

Аналітичні дані свідчать, що у першому півріччі 2025 року Farmak вивів на ринок 6 нових лікарських засобів та розпочав 8 нових R&D проєктів, інвестував у модернізацію лабораторних і виробничих потужностей. Компанія сплатила майже 727 млн грн податків до державного бюджету, що демонструє її внесок і масштаби діяльності [6].

Фармацевтична компанія «Farmak» є одним із лідерів українського ринку та активно інтегрується у європейський економічний простір, демонструючи стабільне зростання та високий рівень інноваційності. Її діяльність характеризується модернізацією виробничих потужностей, розширенням експортних можливостей та впровадженням сучасних стандартів якості. Географія експорту зростає: компанія відкрила представництва у Польщі, Чехії, Вірменії, розширила свої позиції у Південно-Східній Європі; націлена на подальше збільшення обсягів продажів у країнах ЄС [40].

UBC Group, виробник холодильного обладнання, інтегрувався в європейські ланцюги постачання, відкривши виробничий майданчик у Польщі. Адаптація продукції до енергетичних стандартів ЄС стала прикладом промислової екологічної відповідності, що поєднується з технологічною модернізацією.

G.Bar і Kachorovska, успішно впроваджують стратегії соціальної інклюзії, що є важливою складовою сталого розвитку та виходу на європейські ринки. Вони підтримують соціально вразливі групи, зокрема жіноче підприємництво, ветеранів та внутрішньо переміщених осіб, що сприяє не лише соціальній рівності, а й формує інноваційні бізнес-моделі з додатковою цінністю [122; 123; 28].

Соціальна інклюзія у цих компаніях інтегрується в бізнес через створення умов рівних можливостей, що охоплюють як працевлаштування, так і розвиток персоналу, включаючи спеціальні програми для ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Ці зусилля відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності. Таким чином, G.Bar і Kachorovska демонструють успішний приклад того, як соціальні інновації й

інклюзія можуть стати конкурентною перевагою, що сприяє стабільному зростанню і виходу на нові європейські ринки [122].

Узагальнені результати діяльності компаній наведено у табл. 2.13, яка відображає їхні техніко-економічні показники за 2022–2025 рр.

Таблиця 2.13

Техніко-економічні показники компаній G.Bar та Kachorovska, 2022–2025 рр.
[122; 123; 28]

Показник	G.Bar (Beauty-сервіс)	Kachorovska (Fashion-ритейл)
Кількість локацій (Україна + світ)	2022: 35 2023: 42 2024: 50 2025: 55	2022: 6 2023: 8 2024: 10 2025: 12
Виручка (млн грн)	2022: 250 2023: 320 2024: 400 2025: 450	2022: 180 2023: 230 2024: 280 2025: 320
Чистий прибуток (млн грн)	2022: 35 2023: 45 2024: 55 2025: 60	2022: 25 2023: 30 2024: 38 2025: 42
Інвестиції в розвиток (млн грн)	2022: 15 2023: 20 2024: 25 2025: 30	2022: 10 2023: 12 2024: 15 2025: 18
Кількість працівників	2022: 450 2023: 520 2024: 600 2025: 650	2022: 120 2023: 140 2024: 160 2025: 180
Географія присутності	Україна, Польща, Казахстан, ОАЕ	Україна, Польща, онлайн-ринок ЄС
Онлайн-продажі / бронювання (%)	2022: 40% 2023: 50% 2024: 55% 2025: 60%	2022: 35% 2023: 45% 2024: 50% 2025: 55%

Prom.ua, платформа електронної комерції, забезпечила вихід українських товарів на зовнішні ринки завдяки інтеграції європейських платіжних систем і логістичних сервісів. Її цифрова інфраструктура фокусується на впровадженні передових digital-технологій, що дозволяють оптимізувати управління клієнтською базою та персоналізувати пропозиції. Компанія впроваджує власні CRM (Customer Relationship Management)-системи та глибокий аналіз даних для

визначення спрямованості маркетингових кампаній. Впровадження таких рішень у 2024-2025 роках забезпечило збільшення продажів у країнах Європейського Союзу на 35%. Крім того, інтеграція з провідними e-commerce платформами, такими як Shopify та Magento, дала можливість розширити коло партнерів і збільшити географію продажів [123; 99].

Медична платформа Liki24 адаптувала свої сервіси до ринків Польщі та Румунії, враховуючи специфіку місцевих партнерств і логістичних рішень. Її гнучка модель B2C з високим рівнем персоналізації демонструє ефективність цифрових рішень у сфері охорони здоров'я [23; 111]. Liki24 розвиває мережу аптек і онлайн-сервісів з підтримкою ЄС, переводячи у цифровий формат сервіси доставки медикаментів, що дозволяє збільшити покриття у країнах Європи. Зокрема, у 2025 році мережа аптек Liki24 у Польщі, Чехії та Литві зросла більш ніж на 20%, забезпечуючи покращений доступ споживачів до послуг в охороні здоров'я. Використання AI та мультимедійних платформ дозволяє прискорити обробку замовлень і підвищити якість клієнтського обслуговування [123; 99].

Усі наведені приклади переконливо демонструють здатність українських компаній до стратегічної трансформації, що ґрунтується на інноваційності, партнерстві та глибокому розумінні європейських ринкових умов. Їхні успішні практики стають орієнтиром для інших підприємств, які прагнуть інтегруватися у європейський економічний простір, адже підтверджують можливість поєднання економічної ефективності з соціальною відповідальністю та інноваційним розвитком. Для узагальнення ключових чинників, що забезпечили успішну адаптацію українських компаній до ринків ЄС, важливо проаналізувати не лише моделі трансформації, а й внутрішні драйвери ефективності, які повторюються у різних секторах – від логістики та фармацевтики до e-commerce і соціального підприємництва [28].

Саме ці аспекти узагальнено у табл. 2.14, яка відображає найчастотніші чинники успіху, порівнює їхню роль у різних кейсах та окреслює стратегічні орієнтири для українських підприємств на шляху до євроінтеграції.

Ключові чинники успіху адаптації українських компаній до ринків ЄС [28]

Чинник	Опис впливу на адаптацію	Частота згадування у кейсах
Юридична готовність	Реєстрація, ліцензування, відповідність нормам ЄС	9/10
Маркетингова локалізація	Адаптація бренду, мови, комунікації	8/10
Інноваційність	Використання цифрових рішень, CRM, e-commerce	7/10
Екологічна відповідність	Сертифікація, екостандарти, «зелена» упаковка	6/10
Партнерські моделі	Франшизи, B2B-співпраця, логістична інтеграція	5/10

Такий підхід дозволяє систематизувати сильні практики, визначити їхню універсальність та сформулювати практичні рекомендації для бізнесу, що прагне інтеграції у європейське економічне середовище.

Таким чином, аналіз адаптаційних стратегій українських компаній свідчить про їхню здатність ефективно реагувати на виклики європейського ринку завдяки гнучкості, інноваційності та партнерському підходу. Найуспішніші моделі поєднують цифрову трансформацію, екологічну відповідність і соціальну орієнтацію. Ці практики можуть слугувати основою для формування сталих бізнес-рішень у контексті подальшої євроінтеграції.

Висновок до другого розділу

1. Виявлено, що євроінтеграція України є стратегічним пріоритетом державної політики, який відкриває нові можливості для бізнесу, але супроводжується викликами війни, економічної рецесії та нестабільності, що потребує системної підтримки МСП.

2. Проаналізовано досвід країн ЄС, який підтвердив ключову роль МСП у забезпеченні економічної стабільності та зайнятості. Для України післявоєнний період стане критичним етапом, коли саме МСП визначатиме темпи відновлення та інтеграції у європейський простір.

3. Встановлено, що євроінтеграційний процес охоплює політичні, економічні, соціальні та інституційні виміри, реалізовані через гармонізацію

законодавства, цифрову трансформацію, інноваційний розвиток, зелений перехід та розширення експортних можливостей.

4. Визначено, що європейські інституції забезпечують технічну допомогу, фінансування та цифрову інтеграцію, формуючи стійку інфраструктуру підтримки бізнесу. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» та зовнішнє фінансування стали ключовими інструментами підтримки МСП, особливо аграрного та промислового секторів.

5. Встановлено, що європейські інституції сприяють транснаціональному розвитку українських компаній через інтеграцію у програми ЄС, розвиток інноваційних кластерів та розширення експортних можливостей, а також підтримку аграрного експорту й диверсифікацію логістичних маршрутів.

6. Виявлено, що більшість МСП змогли адаптуватися до умов війни: 57% працюють у довоєнному режимі, 37% скоротили масштаби діяльності, тоді як лише 6% призупинили роботу, що свідчить про стійкість сектора.

7. Проаналізовано, що сектор ІКТ демонструє найбільший приріст кількості МСП, а політика цифровізації отримала високі оцінки (3,77 бала SBA), перевищивши середній рівень країн Східного партнерства. Важливим чинником успіху стала ініціатива «Дія».

8. Встановлено, що адаптація українських компаній до ринків ЄС здійснюється через багаторівневі стратегії: географічну експансію, продуктову стандартизацію, цифрову трансформацію, інклюзивне підприємництво та партнерські моделі. Успішні кейси підтверджують здатність бізнесу масштабуватися навіть в умовах війни.

9. Визначено, що найуспішніші моделі адаптації поєднують цифрову трансформацію, екологічну відповідність і соціальну орієнтацію. Це дозволяє українським компаніям відповідати європейським стандартам та формувати довгострокові конкурентні переваги на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 3. Стратегічні імперативи оптимізації формування глобальних бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів

3.1 Гармонізація регуляторного середовища підприємництва України в контексті євроінтеграції

Гармонізація регуляторного середовища бізнес-структур в Україні є фундаментальною умовою інтеграції українського підприємництва у європейський економічний простір. Вона передбачає узгодження національних норм і практик із вимогами Європейського Союзу, що забезпечує прозорість, конкурентність та інвестиційну привабливість бізнесу. У сучасних умовах українське регуляторне поле характеризується складними дозвільними процедурами, нестабільністю податкової системи, частковою відповідністю стандартам якості та слабким захистом прав інтелектуальної власності [115, с.415; 10].

Подолання цих бар'єрів і наближення до європейських стандартів є стратегічним завданням державної політики, адже саме гармонізація правил гри створює основу для сталого розвитку бізнесу та його інтеграції у внутрішній ринок ЄС (рис. 3.1).

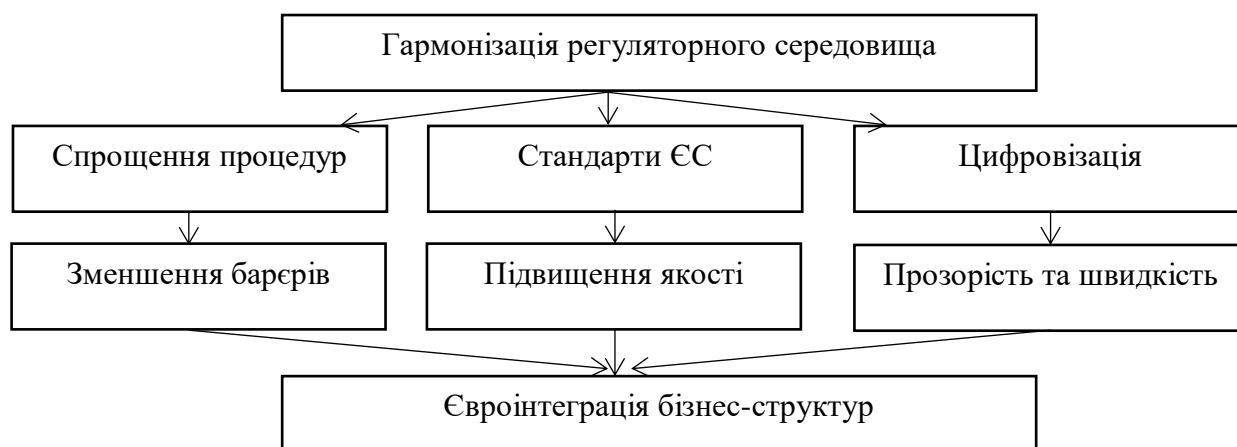


Рисунок 3.1 - Концептуальна модель гармонізації регуляторного середовища бізнес-структур в Україні

На рис. 3.1 представлено концептуальну модель гармонізації регуляторного середовища, яка демонструє логіку взаємозв'язку між ключовими напрямками трансформації та очікуваними результатами. В основі моделі - три стратегічні компоненти: спрощення процедур, впровадження стандартів ЄС та цифровізація регуляторних інструментів. Кожен із них спрямований на подолання конкретних бар'єрів бізнес-структур в Україні: спрощення процедур - на зменшення адміністративного навантаження; стандарти ЄС - на підвищення якості продукції та послуг; цифровізація - на забезпечення прозорості та швидкості взаємодії. Сукупна дія цих елементів формує основу для євроінтеграції бізнесу, тобто для поступового входження українських підприємств у внутрішній ринок Європейського Союзу на рівноправних умовах.

Узагальнюючи викладене, варто зазначити, що гармонізація регуляторного середовища охоплює кілька ключових напрямів, які визначають стратегічні імперативи розвитку глобальних бізнес-структур в Україні. Вони стосуються дерегуляції та спрощення дозвільних процедур, впровадження європейських стандартів якості та безпеки, цифровізації регуляторних інструментів, а також забезпечення прозорості фінансового сектору й захисту прав інвесторів [29, с.150].

Кожен із цих напрямів має власні виклики та бар'єри, проте їхня сукупна реалізація створює основу для інтеграції українського бізнесу у внутрішній ринок Європейського Союзу. Таким чином, вважаємо за доцільне розглядати гармонізацію регуляторного середовища не лише як технічну адаптацію окремих норм, а як стратегічну трансформацію, що забезпечує системне оновлення економічної політики України. Її реалізація є необхідною умовою для формування конкурентоспроможних глобальних бізнес-структур та інтеграції України у європейський економічний простір на рівноправних засадах.

У контексті європейської інтеграції важливим орієнтиром є Директива ЄС 2006/123/ЕС про послуги на внутрішньому ринку, яка закріплює принципи прозорості, пропорційності та цифровізації процедур, а також принцип «мовчазної згоди». В Україні правове регулювання цієї сфери здійснюється

низкою нормативно-правових актів, зокрема Законом України «Про ліцензування видів господарської діяльності», Законом України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності», Законом України «Про адміністративні послуги» та Законом України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» [82; 83; 84; 85;90; 125, с. 425-430].

Актуальним завданням у процесі гармонізації є адаптація Закону України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» з метою скорочення строків розгляду документів до 10 робочих днів, що відповідає європейським стандартам. Важливим кроком є імплементація принципу «мовчазної згоди» у Законі «Про адміністративні послуги», щоб дозвіл вважався наданим у разі відсутності рішення компетентного органу у визначений строк. Необхідно створити єдиний електронний портал («єдине електронне вікно») на базі платформи «Дія», який інтегруватиме всі дозвільні та ліцензійні процедури, забезпечуючи мінімізацію контактів із чиновниками та зменшення корупційних ризиків. Додатково слід запровадити ризик-орієнтований підхід у Законі України «Про ліцензування видів господарської діяльності», коли дозвільні процедури застосовуються лише для видів діяльності з високим рівнем ризику (наприклад, фармацевтика, будівництво, енергетика), тоді як низькоризикові сфери звільняються від надмірних регуляторних вимог. Нарешті, варто розширити застосування електронних довірчих послуг відповідно до Закону України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги», забезпечивши можливість подання документів виключно в електронній формі з використанням електронного підпису [82; 83; 84; 85].

Очікувані результати реалізації цих пропозицій полягають у скороченні адміністративних бар'єрів та транзакційних витрат бізнесу, підвищенні прозорості процесів та довіри інвесторів до українського ринку, зменшенні корупційних ризиків у сфері ліцензування та дозвільних процедур, формуванні більш сприятливого підприємницького середовища та створенні передумов для інтеграції українських компаній у внутрішній ринок ЄС.

У сучасних умовах євроінтеграційних трансформацій особливого значення набуває адаптація регуляторних практик до міжнародних стандартів, що забезпечує довіру іноземних партнерів і відкриває нові можливості для розвитку бізнесу. Узагальнені напрями гармонізації наведено у табл. 3.1, яка систематизує основні кроки у цьому процесі.

Таблиця 3.1

Основні напрями гармонізації регуляторного середовища глобальних бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів [82; 83; 84; 85;90; 125, с. 425-430]

Напрямок	Стан в Україні	Вимоги ЄС	Очікуваний ефект
Ліцензування та дозвільні процедури	Складні, бюрократичні, тривалі строки	Спрощені, прозорі, цифрові	Зменшення адміністративного навантаження
Стандарти якості та безпеки	Часткова відповідність міжнародним нормам	Повна відповідність директивам ЄС	Підвищення конкурентоспроможності продукції
Податкове регулювання	Нестабільність, часті зміни	Прогнозованість, гармонізація з податковими нормами ЄС	Залучення інвестицій
Цифровізація регуляторних процедур	Обмежене впровадження	Електронні сервіси, інтеграція з європейськими системами	Прозорість, швидкість обробки документів
Захист прав інтелектуальної власності	Недостатній контроль, слабкі механізми	Стандарти ЄС, ефективні механізми захисту	Стимулювання інновацій та R&D

В умовах активізації євроінтеграційних процесів гармонізація стандартів якості та безпеки продукції є одним із ключових напрямів інтеграції України у внутрішній ринок Європейського Союзу. Національна система технічного регулювання та сертифікації лише частково відповідає міжнародним нормам, що створює суттєві бар'єри для виходу українських товарів на зовнішні ринки. Основними проблемами залишаються фрагментарність стандартів, відсутність їхньої повної гармонізації з європейськими директивами, недостатня прозорість процедур сертифікації та акредитації, а також слабкий контроль за дотриманням

вимог безпеки продукції. Це знижує довіру споживачів і партнерів та обмежує конкурентоспроможність українських виробників.

Важливим кроком у цьому напрямі є внесення змін до Закону України «Про стандартизацію», який визначає правові та організаційні засади стандартизації. Він має бути адаптований до європейської моделі, де стандарти є добровільними, а технічні регламенти - обов'язковими. Також потребує гармонізації Закон України «Про технічні регламенти та оцінку відповідності», що встановлює процедури оцінки відповідності продукції. Його положення мають узгоджуватися з вимогами Регламенту (ЄС) №765/2008 про акредитацію та ринковий нагляд. У сфері харчової продукції ключовим є Закон України «Про безпечність та якість харчових продуктів», який має бути приведений у відповідність до положень Регламенту (ЄС) №178/2002 (загальні принципи харчового законодавства) та Регламенту (ЄС) №852/2004 (гігієна харчових продуктів). З огляду на європейський досвід, пропонується гармонізувати положення українських законів із вимогами Директиви 2001/95/ЄС про загальну безпеку продукції та так званих *New Approach Directives*, що регулюють технічні стандарти. Це передбачає створення єдиної системи акредитації, яка визнаватиметься на всій території ЄС, а також запровадження принципу взаємного визнання сертифікатів відповідності, що забезпечить вільний рух товарів у межах внутрішнього ринку [82; 125, с. 427].

Внаслідок здійснення цих заходів передбачається підвищення конкурентоспроможності українських товарів, зростання довіри споживачів, розширення експортних можливостей та інтеграція у європейські виробничі й інноваційні ланцюги. Гармонізація стандартів якості та безпеки є базовим елементом регуляторної інтеграції, що створює основу для подальшого узгодження інших сфер - від екологічних норм до цифрової безпеки.

Сфера податкової політики є одним із ключових напрямів гармонізації регуляторного середовища України в контексті євроінтеграції. На сучасному етапі вона характеризується нестабільністю та частими змінами законодавства, що створює значні ризики для бізнесу та інвесторів. Постійні коригування ставок, пільг та процедур адміністрування податків ускладнюють довгострокове

планування, знижують рівень прогнозованості та стримують інвестиційну активність. Особливо це відчутно для малого та середнього бізнесу, який найбільше потерпає від надмірних регуляторних навантажень.

З огляду на європейський досвід, для України пріоритетним завданням є внесення змін до Податкового кодексу з метою забезпечення стабільності та передбачуваності норм. Необхідно гармонізувати процедури фінансової звітності відповідно до вимог Директиви 2013/34/EU, а також імплементувати положення Директиви 2011/16/EU щодо обміну податковою інформацією та прозорості. Важливим кроком стане адаптація національного законодавства до стандартів Anti-Tax Avoidance Directive (ATAD), що дозволить зменшити ризики агресивного податкового планування та ухилення від сплати податків [82; 83]. Доцільним є запровадження мораторію на часті зміни податкового законодавства, адже це забезпечить стабільність і прогнозованість для бізнесу. Також необхідно узгодити ставки і правила оподаткування з європейськими нормами та створити податкові стимули для інноваційних компаній і малого й середнього бізнесу, що сприятиме розвитку підприємництва та залученню інвестицій.

Запровадження запропонованих змін призведе до формування прозорості та прогнозованої системи оподаткування, яка відповідатиме європейським стандартам. Це дозволить знизити рівень тіньової економіки, забезпечити стабільність економічного розвитку та підвищити конкурентоспроможність українського бізнесу. Важливим наслідком стане зростання довіри інвесторів до українського ринку, активізація підприємницької діяльності та залучення нових інвестицій. Гармонізація податкової політики сприятиме інтеграції України у європейський фінансовий простір на рівних умовах, що забезпечить довгострокову економічну стабільність та створить передумови для сталого розвитку. Таким чином, податкове регулювання постає не лише як технічний інструмент адміністрування, а як стратегічний чинник формування інвестиційної привабливості України та її інтеграції у фінансову систему ЄС.

Одним із ключових напрямів гармонізації регуляторного середовища в Україні є цифровізація процедур, що визначає якість взаємодії бізнесу та держави.

На сучасному етапі українська система характеризується обмеженим застосуванням електронних сервісів та слабкою інтеграцією державних реєстрів, що призводить до дублювання інформації, затримок у процесах та підвищення ризиків корупційних практик. Для підприємців така ситуація означає додаткові витрати часу та ресурсів, а також зниження довіри до державних інституцій.

Для України пріоритетним завданням є розширення спектра електронних сервісів, включаючи e-Invoicing, e-Contracts та електронні реєстри, що дозволить бізнесу здійснювати ключові операції в цифровому форматі [90; 125, с. 425-430]. Важливим кроком стане інтеграція національних систем із європейськими цифровими платформами, що забезпечить сумісність та спростить транскордонну діяльність. Необхідно також гарантувати відкритість і доступність даних для бізнесу та громадян, що сприятиме прозорості та зменшенню корупційних ризиків. Реалізація положень Стратегії цифрової трансформації України має стати основою для розвитку цифрових послуг, а подальший розвиток екосистеми на базі порталу «Дія» дозволить створити єдину інтегровану платформу для взаємодії бізнесу та держави.

Ми прогнозуємо, що реалізація цих заходів забезпечить формування сучасного цифрового регуляторного середовища, яке забезпечить швидкість та зручність процедур, знизить корупційні ризики та сприятиме інтеграції України у європейський цифровий простір. Це дозволить бізнесу зосередитися на розвитку та інноваціях, а державі - на ефективному управлінні та прозорій взаємодії з підприємцями. Таким чином, цифровізація регуляторних процедур є не лише технічним оновленням, а стратегічною трансформацією, що забезпечує прозорість, швидкість та довіру у відносинах між бізнесом і державою.

Наступним важливим напрямом гармонізації регуляторного середовища є реформування фінансового сектору, який в Україні залишається фрагментованим та недостатньо інтегрованим у європейський простір. Слабкий захист інвесторів, обмежений розвиток небанківських фінансових інституцій та низький рівень довіри до фінансових послуг стримують економічне зростання та ускладнюють залучення іноземних інвестицій. Відсутність єдиних стандартів регулювання та

нагляду створює ризики для стабільності системи.

ЄС у сфері фінансової політики дотримується принципів прозорості, стабільності та захисту прав інвесторів. Регулювання здійснюється відповідно до єдиних стандартів, що забезпечує довіру до фінансових інституцій та сприяє розвитку небанківських організацій, включно з мікрофінансовими та інвестиційними фондами [29, с.150].

На нашу думку, для України першочерговими заходами є гармонізація регулювання фінансового сектору з директивами ЄС, реалізація положень Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року, створення умов для розвитку небанківських фінансових інституцій та посилення захисту прав інвесторів. Ми переконані, що реалізація цих кроків дозволить сформуванню прозоре та стабільне фінансове середовище, яке відповідатиме європейським стандартам і сприятиме інтеграції України у фінансовий простір ЄС.

Не менш важливим є питання інвестиційного клімату, який досі залишається складним. Надмірна бюрократизація процедур реєстрації бізнесу, ненадійний захист прав власності та потреба у модернізації інфраструктури знижують привабливість України для іноземних інвесторів та обмежують можливості розвитку внутрішнього підприємництва. ЄС у своїй політиці створює сприятливі умови для інвестицій, забезпечуючи дерегуляцію, гарантії прав власності та розвиток сучасної інфраструктури.

Вважаємо, що для України спростити процедури реєстрації бізнесу та отримання дозволів, забезпечити надійний захист прав власності, стимулювати інвестиції у транспортну, енергетичну та комунікаційну інфраструктуру, а також створити прозорі механізми залучення іноземних інвестицій. На нашу думку, реалізація цих заходів дозволить підвищити інвестиційну привабливість країни, забезпечити модернізацію економіки та інтеграцію України у європейські ланцюги доданої вартості.

Наведена у табл. 3.2 систематизація бар'єрів та інструментів їх подолання демонструє, що гармонізація регуляторного середовища України потребує комплексного підходу, який поєднує законодавчі зміни, інституційне посилення

та впровадження європейських практик.

Таблиця 3.2

Основні бар'єри та механізми їх подолання в процесі гармонізації регуляторного середовища України [82-85; 90; 125, с. 425-430]

Бар'єр	Інструмент ЄС	Механізм адаптації для України	Очікувані результати
Бюрократизовані дозвільні процедури та дублювання документів	Принцип «мовчазної згоди»; концепція «єдиного електронного вікна»	Створення єдиного електронного порталу; скорочення строків розгляду документів; ризик-орієнтований підхід	Прозорість, довіра
Нестабільність податкової системи, часті зміни ставок і правил	Директива 2011/16/EU про адміністративну співпрацю; Директива 2013/34/EU про бухгалтерську звітність; АТАД	Запровадження мораторію на часті зміни; гармонізація фінансової звітності; імплементація стандартів протидії ухиленню від сплати податків	Стабільність, інвестиції
Фрагментарність стандартів та слабкий контроль якості продукції	Регламент (ЄС) №765/2008 про акредитацію та ринковий нагляд; Директива 2001/95/ЄС про загальну безпеку продукції	Створення єдиної системи акредитації; взаємне визнання сертифікатів; прозорі процедури оцінки відповідності	Конкурентоспроможність, експорт
Слабка цифровізація регуляторних процесів, дублювання даних	Регламент (ЄС) №910/2014 (eIDAS); принцип «once-only»	Розширення електронних сервісів (e-Invoicing, e-Contracts); інтеграція реєстрів; розвиток порталу «Дія»	Прозорість, швидкість, зручність
Недостатній захист прав інтелектуальної власності	Директива 2004/48/ЄС (захист ІВ); Директива 2001/29/ЄС (авторське право); Європейська патентна конвенція	Законодавча гармонізація; створення спеціалізованих судів; цифровізація реєстрів ІВ; податкові стимули для R&D	Інновації, конкурентоспроможність

На нашу думку, інтеграція зазначених механізмів є ключовою передумовою формування прозорого та стабільного економічного середовища, що сприятиме залученню інвестицій і забезпечить поступове входження України до внутрішнього ринку ЄС.

Гармонізація регуляторного середовища України є багатовимірним процесом, який охоплює основні сфери економічної політики та підприємництва: конкурентну політику, фінансовий сектор, інвестиційний клімат, стандартизацію

та технічне регулювання, податкову систему, цифровізацію процедур і захист прав інтелектуальної власності. Водночас кожен із цих напрямів має власні бар'єри — надмірну бюрократизацію, нестабільність податкових норм, слабкий захист прав власності та інтелектуальної власності, низький рівень прозорості й довіри до інституцій.

Адаптація до *acquis communautaire* передбачає імплементацію конкретних інструментів ЄС: Регламент (ЄС) №1/2003 у сфері конкуренції; Директива 2014/65/EU (MiFID II) у фінансовому секторі; Регламент (ЄС) №765/2008 та *New Approach Directives* у стандартизації; Директива 2011/16/EU та ATAD у податковій політиці; Регламент eIDAS (910/2014) у цифровізації; Директива 2004/48/EC та Європейська патентна конвенція у сфері інтелектуальної власності [84].

Імплементація цих інструментів дозволить поступово усунути системні бар'єри та створити умови для інтеграції України у внутрішній ринок ЄС. Очікуваними результатами є: зниження трансакційних витрат і адміністративного навантаження на бізнес; підвищення конкурентоспроможності українських товарів і послуг; формування прозорого та стабільного фінансового середовища; зростання інвестиційної активності та довіри інвесторів; розвиток інноваційної діяльності та інтеграція у європейський інноваційний простір; посилення інституційної спроможності держави та довіри громадян до регуляторних органів.

3.2 Розвиток інституційної підтримки для стимулювання глобального підприємництва в Україні на шляху до ЄС

Інституційна підтримка виступає важливим чинником розвитку підприємництва у глобальному середовищі, оскільки саме вона забезпечує формування сприятливих умов для започаткування та масштабування бізнесу, доступ до фінансування, розвиток інноваційних екосистем та інтеграцію у міжнародні ринки, що схематично нами відображено на рис. 3.2.

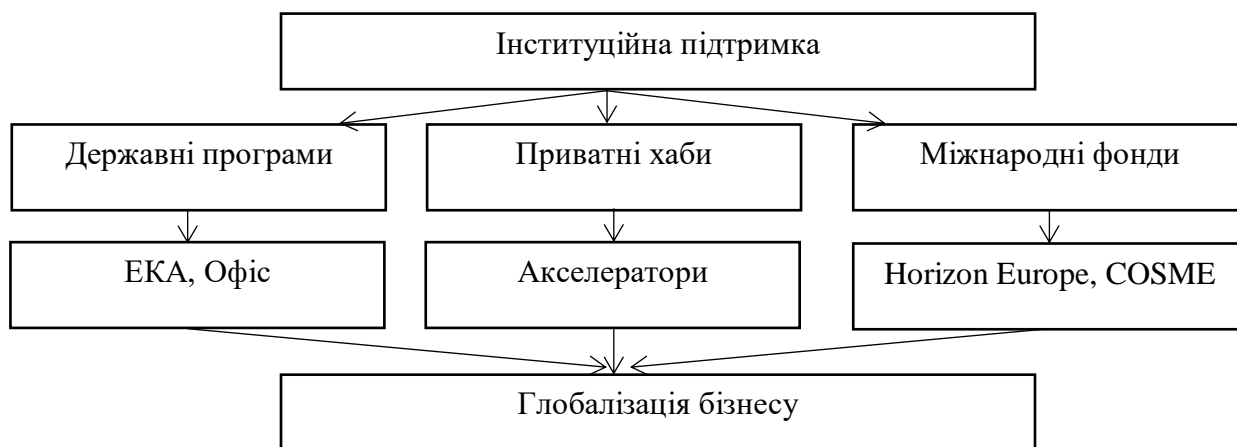


Рисунок 3.2 - Схематична структура інституційної підтримки глобального підприємництва

У сучасних умовах глобалізації та транснаціоналізації бізнесу інституції виконують роль не лише регуляторів, а й стратегічних партнерів, які сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємницьких структур [90]. ЄС безпосередньо впливає у розвитку підприємництва в Україні, реалізуючи широкий комплекс ініціатив та програм підтримки МСП, спрямованих на економічну трансформацію країни відповідно до стандартів та практик Європейського економічного простору. Ці зусилля систематизовано через ключові інституції, які виступають координаційними та фінансовими центрами підтримки.

Одним із основних партнерів є Європейська Комісія, яка через свої структурні директорати формує і фінансує програми, які охоплюють консультаційну, навчальну та фінансову допомогу. Прикладами є EU4Business, який надає підтримку малому і середньому бізнесу, та Horizon Europe – найбільша європейська програма досліджень і інновацій зі спеціальними грантовими можливостями для підприємств.

Фінансово-економічну підтримку підприємств надає також Європейський банк реконструкції та розвитку (далі - ЄБРР), який інвестує в проекти модернізації, інноваційні стартапи, а також надає кредити на преференційних умовах. Спільно з урядом України розвиваються ініціативи зі створення бізнес-інкубаторів, центрів підтримки експорту та розвитку коопераційних мереж.

На національному рівні координаційну роль виконує Офіс з розвитку підприємництва та експорту - спеціалізована установа, створена з метою реалізації програм європейської підтримки та їх адаптації під українські реалії. Офіс інтегрує донорські ресурси, забезпечує технічну і інформаційну дієвість заходів, а також взаємодіє з регіональними центрами підтримки. Через цю інституцію пролягає «місток» між європейськими грантодавцями та українськими підприємцями [72].

Одночасно Міністерство цифрової трансформації розвиває платформу «Дія.Бізнес», яка є одним із найуспішніших прикладів цифрової інтеграції підтримки бізнесу. Портал забезпечує доступ до різноманітних сервісів: навчання, консультації, оформлення документів, доступ до грантових конкурсів, а також створює мережу офлайн-центрів підтримки у 11 найбільших містах країни та за кордоном (наприклад, у Варшаві). Цей багатокomпонентний підхід значно підвищує ефективність і шкалу надання допомоги підприємцям, особливо в умовах війни та економічних викликів [72].

В результаті, система європейської інституційної підтримки бізнесу в Україні являє собою інтегровану мережу, яка поєднує міжнародні програми, національні інститути та цифрові сервіси, створюючи максимально сприятливі умови для розвитку підприємництва відповідно до європейських стандартів, а також полегшує доступ українських компаній до європейських і світових ринків.

Таким чином, механізми фінансової та консультаційної підтримки МСП у контексті європейської інтеграції України формують комплексний інструментарій, що охоплює різноманітні форми допомоги, котрі забезпечують сталий розвиток даного сектору економіки. Основні напрями такої підтримки включають надання грантів, пільгових кредитів, навчальних програм, менторства, а також цифрових сервісів, що діють як інтегровані платформи для підприємницької активності.

Грантові програми, зокрема ініціатива Business Bridge – Ukraine-Ready4EU, виступають однією з найвагоміших складових фінансової допомоги, сприяючи модернізації виробництва, сертифікації продукції відповідно до вимог ЄС та

посиленню експортної діяльності. За результатами діяльності цієї програми більше як 1500 підприємств отримали фінансову підтримку та експертне супроводження, що значною мірою підвищило їхню конкурентоспроможність на зовнішніх ринках [72].

Разом із грантовою підтримкою, важливе значення має доступ до пільгових кредитних ресурсів, що надаються через програми ЄС, такі як COSME, Horizon Europe, InnovFin. Ці механізми спрямовані на фінансування інвестиційних проєктів, технологічну модернізацію, впровадження інновацій і цифровізацію бізнес-процесів у МСП. Система таких інструментів здатна стимулювати зростання виробничих потужностей і підвищувати інвестиційну привабливість українського бізнесу [120; 121]

Отже, у країнах ЄС інституційна підтримка малого та середнього бізнесу реалізується через програми COSME, Horizon Europe, діяльність Європейського інвестиційного банку та інноваційні акселератори. Ці механізми спрямовані на полегшення доступу до фінансування, розвиток інновацій та цифровізації, стимулювання експорту та інтеграцію підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості [28]. Досвід Європейського Союзу демонструє, що ефективна інституційна підтримка малого та середнього бізнесу, стартапів і транснаціональних корпорацій є фундаментом для сталого економічного розвитку. Програми Horizon Europe, European Innovation Council, кластерна політика та цифрові ініціативи підтверджують, що інституції здатні забезпечити не лише фінансову допомогу, а й створити інноваційне середовище, яке стимулює глобальне підприємництво.

Для України, яка перебуває у процесі інтеграції до європейського економічного простору, інституційна підтримка набуває особливого значення. Вона стає необхідною умовою для подолання наслідків війни, відновлення підприємницької активності та забезпечення стійкості бізнесу. Саме завдяки розвитку інституційної інфраструктури можливо сформувати конкурентоспроможні бізнес-структури, здатні інтегруватися у глобальні виробничі та інноваційні ланцюги.

Слід зазначити, що інституційна підтримка МСП в Україні сьогодні характеризується фрагментарністю та відсутністю єдиної координаційної платформи. Окремі програми («Дія.Бізнес», SME Info Portal, «Доступні кредити 5-7-9%») та інституції (BRDO, SMEDO, Business Development Fund) діють автономно, що зумовлює дублювання функцій, нерівномірний доступ до ресурсів і недостатню прозорість. Як підкреслюють дослідники, така розрізненість інституційної інфраструктури обмежує її ефективність у створенні комплексної системи підтримки підприємництва, особливо в умовах воєнних викликів.

Фінансова підтримка є ключовою передумовою інтеграції українських підприємницьких структур у глобальне середовище. Сучасні програми кредитування («5-7-9%») та державні гарантії вже відіграють важливу роль у збереженні бізнес-активності, проте їхня спрямованість здебільшого має антикризовий характер [24]. Для забезпечення довгострокової транснаціоналізації бізнесу необхідно розширити спектр фінансових інструментів, які відповідають потребам підприємств у виході на міжнародні ринки та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги.

На нашу думку, необхідно удосконалити за наступними напрямками:

1. Експортні гарантії та страхування контрактів - це дозволить українським компаніям знизити ризики при укладанні угод із закордонними партнерами та забезпечить стабільність зовнішньоекономічної діяльності.

2. Факторинг та лізинг для МСП - використання цих інструментів сприятиме підвищенню ліквідності підприємств, які працюють із європейськими замовниками, та забезпечить доступ до сучасних виробничих технологій.

3. Венчурні фонди та інвестиційні платформи - створення спеціалізованих фондів для фінансування стартапів у сферах ІТ, біотехнологій та «зелених» інновацій дозволить Україні закріпити позиції у глобальних інноваційних екосистемах.

4. Механізми співфінансування з європейськими інституціями - інтеграція українських програм підтримки з інструментами ЄС (Horizon Europe, EIC, EEN) забезпечить доступ до грантових ресурсів та міжнародних партнерських мереж.

Крім того, доцільність розширення фінансових інструментів пояснюється низкою обставин, що визначають їхню стратегічну актуальність. Передусім варто врахувати вразливість малого та середнього бізнесу, адже переважна більшість українських підприємств належить до мікро- та малих структур, які мають обмежений доступ до класичних кредитних ресурсів. Умови глобальної конкуренції також вимагають запровадження інструментів, здатних знижувати ризики та забезпечувати гнучкість фінансування при виході на міжнародні ринки. Не менш важливим є інноваційний вимір: без венчурного капіталу та грантових програм неможливо забезпечити масштабування стартапів та їхню інтеграцію у світові технологічні кластери. Нарешті, євроінтеграційний курс України передбачає узгодження національних фінансових механізмів із європейськими стандартами, що є стратегічною умовою для доступу до спільного ринку ЄС [24; 36, с.48].

Кластерний підхід та формування бізнес-екосистем є одним із найефективніших інструментів інституційної підтримки підприємництва у ЄС. Він ґрунтується на географічній концентрації взаємопов'язаних підприємств, наукових установ, органів влади та сервісних організацій, що створює умови для синергії, обміну знаннями та інноваційної динаміки. У європейській практиці кластери виступають не лише механізмом регіонального розвитку, а й важливим чинником інтеграції бізнесу у глобальні виробничі та інноваційні ланцюги. Кластерний підхід формує ефект синергії ресурсів, коли результат їх спільного використання перевищує сумарний ефект від ізольованого застосування. У сучасній світовій економіці кластерна політика дедалі частіше виступає провідним інструментом розвитку інноваційного потенціалу та національної економіки в середньо- й довгостроковій перспективі, а також сприяє зростанню конкурентоспроможності окремих галузей і регіонів [14; 57].

Для України розвиток кластерів та бізнес-екосистем має стратегічне значення, оскільки саме вони створюють умови для комплексного зміцнення економіки та інтеграції у глобальні процеси. По-перше, кластерний підхід дозволяє консолідувати локальні підприємства у спільні виробничо-інноваційні платформи,

що сприяє посиленню регіональних економік. По-друге, він забезпечує підвищення конкурентоспроможності малого та середнього бізнесу, адже у кластерному середовищі підприємства отримують доступ до ресурсів, сучасних технологій та міжнародних ринків. По-третє, кластери стимулюють інноваційний розвиток, створюючи сприятливі умови для швидкого впровадження нових технологій та реалізації спільних дослідницьких проєктів. Нарешті, вони відкривають можливості для інтеграції українських підприємств у європейські бізнес-мережі, використовуючи досвід програм Horizon Europe, EIT Digital та інших інституційних ініціатив, спрямованих на підтримку кластерної політики [7; 28; 57].

Отже, розвиток кластерів в Україні пропонується за наступними напрямками:

1. Аграрні кластери - об'єднання виробників, переробних підприємств та логістичних компаній для підвищення експортного потенціалу аграрного сектору.

2. IT-кластери - формування регіональних центрів цифрової економіки, які інтегрують стартапи, університети та міжнародних інвесторів.

3. Оборонно-промислові кластери - розвиток співпраці між підприємствами оборонної галузі, науковими інститутами та державними структурами для посилення технологічної незалежності.

4. Кластери зеленої енергетики - створення бізнес-екосистем у сфері відновлюваних джерел енергії, що сприятиме енергетичній безпеці та відповідності європейським стандартам сталого розвитку [7; 19; 57, с.9].

Необхідність розвитку кластерів та бізнес-екосистем в Україні зумовлюється кількома ключовими чинниками. По-перше, висока частка малого та середнього бізнесу у структурі національної економіки потребує спільних механізмів, які забезпечують вихід підприємств на міжнародні ринки. По-друге, позитивний досвід країн Європейського Союзу свідчить, що кластерна політика стала одним із головних драйверів інноваційного розвитку та підвищення регіональної конкурентоспроможності. По-третє, післявоєнне відновлення України вимагає консолідації ресурсів та координації зусиль на місцевому рівні, що можливо лише у форматі кластерних об'єднань.

Розвиток кластерів та бізнес-екосистем в Україні здатний забезпечити комплексний ефект для національної економіки, адже вони формують просторово сконцентровану «критичну масу» підприємств, науки й освіти, що взаємодіють у форматі конкуренції та кооперації. Передусім це сприятиме формуванню стійких регіональних економік шляхом консолідації локальних компаній у виробничо-інноваційні платформи, які підвищують конкурентоспроможність територій. Кластерне середовище стимулює інноваційну активність, знижує витрати на НДДКР завдяки кооперації та створює умови для швидкого впровадження нових технологій і розвитку спільних дослідницьких проєктів. Важливим результатом стане також підвищення експортного потенціалу, адже інтегровані підприємства отримують ширший доступ до міжнародних ринків і ресурсів через механізми європейської кластерної співпраці [14; 57].

Підтримка соціального підприємництва в Україні стає необхідною з огляду на кілька важливих факторів. Воно здатне компенсувати ті напрями, де держава не забезпечує достатнього рівня послуг, відкриваючи додаткові можливості для вразливих груп населення та місцевих громад. Соціальні підприємства формують нові бізнес-моделі, що поєднують економічну результативність із суспільною користю, тим самим підвищуючи стійкість економіки. Важливим є й внесок у сталий розвиток, адже такі підприємства інтегрують соціальні та екологічні цілі у свою діяльність, забезпечуючи баланс між прибутковістю та суспільними потребами. Крім того, розвиток цього сектору узгоджується з європейськими практиками, що посилює перспективи інтеграції України до європейського економічного простору та відкриває доступ до міжнародних програм підтримки [51].

Разом із цим постає потреба у створенні цілісної системи стимулів та інструментів, які забезпечують стійкість і масштабування соціальних підприємств. У цьому контексті можна виокремити ключові механізми підтримки соціального підприємництва, що охоплюють правове закріплення, фінансові стимули, освітньо-консультаційний супровід та інтеграцію у європейські програми. Саме

їхня взаємодія формує основу для ефективного розвитку соціально орієнтованих бізнес-моделей в Україні:

1. Інституційне закріплення - визначення правового статусу соціальних підприємств у законодавстві України, що забезпечить їхню офіційну інтеграцію у систему державної підтримки.

2. Фінансова підтримка - запровадження грантових програм, пільгового кредитування та податкових стимулів для соціальних підприємств, особливо у сферах освіти, екології та інклюзії.

3. Освітньо-консультаційна підтримка - створення центрів компетенцій, які надаватимуть підприємцям знання та навички для розвитку соціально орієнтованих бізнес-моделей.

4. Інтеграція у європейські програми - залучення українських соціальних підприємств до ініціатив ЄС у сфері сталого розвитку та інклюзії [44; 51].

Необхідність підтримки соціального підприємництва в Україні зумовлюється низкою важливих чинників. Передусім воно компенсує ті сфери, де держава не може забезпечити належний рівень послуг, створюючи додаткові можливості для соціально вразливих груп населення та місцевих громад. Крім того, соціальне підприємництво формує нові бізнес-моделі, які поєднують економічну життєздатність із суспільною користю, що сприяє підвищенню стійкості економіки. Важливим аспектом є його внесок у сталий розвиток, адже соціальні підприємства інтегрують соціальні та екологічні цілі у підприємницьку діяльність, забезпечуючи баланс між економічними результатами та суспільними потребами. Нарешті, розвиток цього сектору відповідає європейським практикам, що значно підвищує шанси України на успішну інтеграцію у європейський економічний простір та доступ до міжнародних програм підтримки [51].

Очікуваний ефект розвитку соціального підприємництва в Україні полягає у створенні нових робочих місць для вразливих груп населення, що сприятиме їхній економічній та соціальній інтеграції. Водночас соціальні підприємства здатні підвищити рівень соціальної стійкості та згуртованості суспільства, формуючи інклюзивне середовище та зміцнюючи локальні громади. Важливим результатом

стане також формування інноваційних бізнес-моделей, які поєднують економічну ефективність із суспільною користю та відкривають нові можливості для розвитку стартапів. Нарешті, розвиток цього сектору забезпечить інтеграцію України у європейські програми сталого розвитку, що дозволить узгодити національні практики з європейськими стандартами та розширити доступ до міжнародних ресурсів і партнерських мереж [58].

На нашу думку, важливим чинником конкурентоспроможності сучасних підприємницьких структур є цифрова трансформація. Вона охоплює не лише ІТ-сектор, а й традиційні галузі економіки, де цифрові інструменти забезпечують оптимізацію внутрішніх процесів, скорочення витрат та прискорення виходу продукції на ринок. Цифровізація створює умови для розширення каналів збуту, розвитку клієнтоорієнтованих сервісів і інтеграції підприємств у глобальні виробничі та логістичні ланцюги. Для України, яка перебуває у процесі євроінтеграції та післявоєнного відновлення, поглиблення цифрової трансформації бізнесу має стратегічне значення, адже воно формує адаптивність компаній до динамічних змін ринку та відкриває доступ до міжнародних ресурсів і партнерських мереж [6; 34, с.45].

В цьому контексті пропонуємо реалізувати такі напрями:

1. Розширення цифровізації поза межами ІТ-сектору - впровадження електронної комерції у виробничих та аграрних компаніях, використання цифрових платформ для управління логістикою та експортними операціями.

2. Інтеграція інструментів big data та штучного інтелекту - використання аналітичних систем для прогнозування попиту, оптимізації виробничих процесів та управління ризиками.

3. Розвиток цифрових компетенцій підприємців - творення освітніх програм та центрів компетенцій для формування навичок роботи з цифровими технологіями, що забезпечить готовність бізнесу до нових викликів.

4. Інтеграція у європейський цифровий простір - використання можливостей програм «Цифрова Європа» та European Innovation Council для залучення українських підприємств до європейських інноваційних екосистем.

5. Цифровізація регуляторних процесів - перехід до електронних стандартів і технічних регламентів, що забезпечить прозорість та відповідність європейським нормам.

Стратегічні результати цифрової трансформації бізнесу полягає у суттєвому зростанні продуктивності та ефективності підприємницьких структур завдяки використанню сучасних цифрових технологій. Для наочного представлення запропонованої концепції цифрової трансформації бізнесу використано модель у формі піраміди, яка відображає поступовий перехід від базових процесів до інтеграції у європейський цифровий простір, що нами представлено на рис. 3.3.

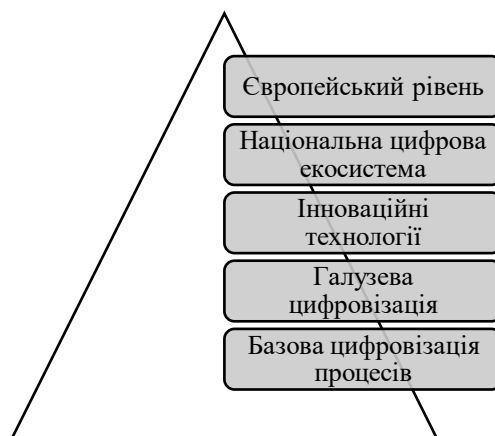


Рисунок 3.3 – Концептуальна піраміда цифрової трансформації бізнесу

Запропонована модель цифрової трансформації бізнесу в Україні подається як піраміда, що відображає поступовий рух від базових процесів до інтеграції у цифровий простір ЄС.

На її основі — базова цифровізація, яка охоплює автоматизацію бухгалтерії, документообігу та простих онлайн-сервісів для зниження витрат і підвищення ефективності. Далі йде галузева цифровізація з розвитком e-commerce, логістичних та експортних платформ, що забезпечує продуктивність і розширення ринків. Наступний рівень — інноваційні технології (big data, штучний інтелект, блокчейн), які формують нові бізнес-моделі та конкурентні переваги.

Четвертий рівень — національна цифрова екосистема, що інтегрує державні сервіси («Дія.Бізнес», SME Info Portal) у єдину систему, створюючи синергію між

державою, бізнесом і суспільством. Вершина піраміди — європейський рівень, який означає гармонізацію цифрових стандартів та участь у програмах ЄС, відкриваючи доступ до глобальних інноваційних і виробничих ланцюгів та забезпечуючи довгострокову конкурентоспроможність економіки.

У сучасних умовах євроінтеграції та глобалізації особливого значення набуває формування ефективних інституційних механізмів підтримки підприємництва. Вони забезпечують не лише адаптацію українських компаній до вимог внутрішнього ринку ЄС, а й створюють умови для їх інтеграції у глобальні виробничі та торговельні ланцюги. Така підтримка охоплює фінансові, організаційні, правові та інформаційні інструменти, які сприяють розвитку малого й середнього бізнесу, залученню інвестицій та розширенню експортних можливостей [72; 36, с.50].

Важливою складовою цього процесу є гармонізація регуляторного середовища та інституційна взаємодія з міжнародними організаціями, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність українських підприємств і забезпечити їхню стійкість у глобальному економічному просторі. Узагальнені напрями та ключові інституційні механізми підтримки глобального підприємництва наведено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові інституційні механізми підтримки глобального підприємництва [7; 36, с. 22; 42].

Інституція / Механізм	Функції	Очікуваний ефект для бізнесу
Офіс з розвитку підприємництва та експорту	Консультації, навчання, доступ до міжнародних ринків	Збільшення кількості експортерів, розширення географії продажів
Експортно-кредитне агентство (ЕКА)	Фінансування, страхування експортних ризиків	Зниження фінансових ризиків, стимулювання експорту
Інноваційні хаби та акселератори	Підтримка стартапів, доступ до інвестицій	Розвиток технологічного підприємництва
Програми ЄС (COSME, Horizon Europe)	Гранти, партнерські проекти	Інтеграція українських компаній у європейські ланцюги
Цифрові платформи для бізнесу	Електронні сервіси, маркетплейси	Спрощення виходу на глобальні ринки

Констатуємо, що інституційна підтримка малого та середнього підприємництва в Україні має розглядатися не як набір окремих заходів, а як цілісна система, що інтегрує фінансові, освітні, інформаційні, правові та міжнародні інструменти. Її ефективність визначається саме синергією складових, адже лише комплексний підхід здатний забезпечити стійкий розвиток бізнесу, підвищення конкурентоспроможності та формування довіри до інституцій.

Важливою умовою є узгодженість державної політики з європейськими стандартами, що передбачає гармонізацію регуляторного середовища, розширення доступу до фінансів, розвиток цифрових сервісів та підтримку інноваційних кластерів. Така модель підтримки сприяє не лише адаптації українських підприємницьких структур до викликів сучасної економіки, а й їхній поступовій інтеграції у внутрішній ринок ЄС.

У результаті реалізації інтегрованої системи інституційної підтримки можна очікувати: зростання інвестиційної активності, розширення експортних можливостей, формування сприятливого бізнес-клімату та посилення ролі МСП як ключового драйвера економічного відновлення й довгострокового розвитку України.

3.3 Перспективні моделі інтеграції українських бізнес-структур у європейські економічні системи

Євроінтеграція є головним стратегічним напрямком розвитку України, що визначено в Угоді про асоціацію з ЄС, підписаній у 2014 році. Цей процес передбачає комплексну трансформацію усіх сфер економічної діяльності, зокрема МСП, яке становить базу національної економіки. Останні роки, особливо в умовах воєнного конфлікту, створили унікальні виклики й спонукали український бізнес до суттєвої адаптації, пошуку нових моделей і рішень для збереження конкурентоспроможності на європейському ринку [110].

Важливим кроком стала інтеграція у єдиний ринок, що відкрила доступ українським підприємствам до споживачів ЄС із понад 450 мільйонами

населення. Однак, цей ринок також висуває високі вимоги щодо якості продукції, дотримання технічних та екологічних стандартів, а також прозорості бізнес-процесів. Адаптація до таких стандартів потребує не тільки реформування виробничих процесів, але й зміни у системі управління, поліпшення корпоративної культури і впровадження цифрових технологій [126, с.105-110; 88].

У Національній економічній стратегії до 2030 року визначено, що розвиток підприємництва є одним із пріоритетів державної політики, що сприятиме відновленню економіки та створенню бази для сталого розвитку. Важливу роль у цьому процесі відведено підвищенню інституційної спроможності, формуванню сприятливого бізнес-клімату та підтримці інновацій [126, с.105-110; 88].

В умовах воєнного стану державна політика спрямована на забезпечення стійкості підприємництва через фінансові та інституційні інструменти, що формують основу для відновлення бізнес-процесів та інтеграції у міжнародні ринки. Така підтримка створює передумови для залучення додаткових ресурсів і партнерських програм, які посилюють конкурентоспроможність українських компаній у довгостроковій перспективі [37].

Підтримка МСП в умовах кризи здійснюється в рамках програм, рекомендованих Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (далі - ООН), які забезпечують ресурсну, навчальну та консультаційну допомогу, що особливо важливо для підсилення конкурентоспроможності економіки в довгостроковому періоді [80].

Адаптація українських підприємств до європейського ринку - це складний багаторівневий процес, що включає нормативно-правову гармонізацію, технологічне оновлення, цифрову трансформацію та впровадження стандартів сталого розвитку. У 2025 році Україна зробила суттєві кроки у напрямку синхронізації законодавства і практик із нормами Європейського Союзу.

Зростання інтересу до екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємств зумовлене як суспільними очікуваннями, так і новими вимогами ЄС щодо нефінансової звітності. Впровадження ESG-стандартів та розвиток

корпоративної культури сталого розвитку забезпечують відповідність компаній європейським практикам і зміцнюють їхні позиції на міжнародному ринку [107].

Інтеграція українських бізнес-структур у європейську економіку є складним процесом, що передбачає врахування низки внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають конкурентоспроможність та стійкість українських компаній на міжнародній арені. У контексті нинішніх глобальних трансформацій визначальним є комплексна взаємодія таких факторів, як якість продукції та послуг, формування стратегій міжнародного бізнесу, економічне зростання країни, а також підготовка висококваліфікованих кадрів.

Рівень якості продукції виступає як відносна характеристика, що визначається шляхом порівняння фактичних значень показників якості оцінюваної продукції з їх базовими значеннями. Отже, рівень якості слугує кількісним індикатором здатності певного виду продукції задовольнити встановлений попит, якщо його порівнювати з референтними показниками в умовах, що залишаються незмінними [5, с. 172].

Важливим напрямом виступає впровадження сучасних технологій, що сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів і розширенню інноваційного потенціалу, зокрема через механізми державно-приватного партнерства. Поглиблення зовнішньоекономічної взаємодії, зокрема розширення торговельних зв'язків і залучення іноземних інвестицій у стратегічні галузі, відповідає принципам відкритої економіки Європейського Союзу. Інноваційна трансформація передбачає активне інвестування в технологічні сектори, підтримку стартапів та розвиток цифрової інфраструктури як основи для формування стійких конкурентних переваг у межах єдиного європейського ринку [56, с. 109-113].

Крім того, на сьогоднішній день Україна потребує висококваліфікованих кадрів для глобального бізнесу. Оскільки процвітання української економіки можливо лише за наявності власного виробництва світового рівня. Процвітання української економіки можливо лише за наявності власного виробництва світового рівня та готовність і вміння реалізувати товари, роботи і послуги на

світових ринках. Бізнес-структури, які мають у власному розпорядженні комплексні системи підготовки та перепідготовки кадрів, стають більш привабливими і як наслідок - прибутковим.

Узагальнення ключових чинників, що визначають успішність інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір, дозволяє перейти до конкретних прикладів реалізації таких стратегій на практиці. Особливу аналітичну цінність у цьому контексті становить досвід провідних логістичних компаній, які демонструють високий рівень адаптивності до вимог єдиного ринку ЄС, ефективно поєднуючи цифрову трансформацію, інституційну взаємодію та соціальну відповідальність.

Яскравим прикладом успішної моделі бізнес-структур у євроінтеграції є компанії Нова Пошта, Фармак та G.Bar. Вони репрезентує сучасний підхід до міжнародної експансії українського бізнесу, демонструє високий рівень адаптивності, цифрової зрілості та стратегічної орієнтації на міжнародні ринки.

Проте на мою думку їх можна покращити. У контексті сучасних викликів та процесів європейської інтеграції пропоную комплекс удосконалень бізнес-моделі Nova Post, спрямований на забезпечення стійкості та конкурентоспроможності компанії.

Інтеграція компанії «Нова Пошта» у європейські економічні системи є показовим прикладом успішної адаптації українського бізнесу до вимог внутрішнього ринку ЄС. Вона ґрунтується на поєднанні цифрової трансформації, модернізації логістичної інфраструктури та впровадженні європейських стандартів управління. Завдяки розширенню міжнародної мережі відділень, оптимізації ланцюгів постачань та активним інвестиціям у технології компанія не лише зміцнила свої позиції на внутрішньому ринку, а й забезпечила вихід на нові європейські та глобальні ринки [30;59].

Узагальнена модель інтеграції «Нової Пошти» у європейські економічні системи наведена у табл. 3.4, яка відображає ключові напрями та результати цього процесу.

Модель інтеграції «Нової Пошти» у європейські економічні системи

Компонент інтеграційної моделі	Деталізація компоненти
Інтернаціоналізація логістичних послуг	Поступове розширення мережі представництв у країнах ЄС (Польща, Німеччина, Чехія) забезпечує формування транскордонної інфраструктури доставки та обслуговування клієнтів.
Цифрова трансформація	Використання мобільного додатку, електронного трекінгу, інтегрованих сервісів через платформу «Дія» для відповідності європейським стандартам цифрового урядування та електронної комерції.
Фінансова та інституційна підтримка	Залучення ресурсів міжнародних програм («5-7-9») та співпраця з європейськими інституціями (ЄЕРО, SMEDO, EBRD) для консультацій, грантів і доступу до венчурного капіталу.
Інноваційна логістика	Впровадження автоматизованих сортувальних центрів, застосування ІТ-рішень і екологічних технологій, що відповідає трендам «зеленої» економіки та smart-логістики в Європі.
Соціальна інклюзія	Створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, жінок згідно з принципами соціального підприємництва та інклюзивного розвитку в ЄС.
Маркетингова адаптація та ребрендинг	Формування позитивного іміджу України завдяки якісним логістичним послугам для посилення довіри до українських брендів на міжнародній арені.

Удосконалення бізнес-моделі Нової Пошти передбачає низку стратегічних наслідків, які формують нову якість інтеграції компанії у європейський економічний простір.

Розширення участі у європейських професійних асоціаціях логістики та укладання довгострокових контрактів із партнерами ЄС розглядається як ключовий інструмент закріплення позицій компанії на європейських ринках. Такий підхід дозволяє забезпечити не лише фізичну присутність через інфраструктуру, але й інституційну інтеграцію, що формує основу для стабільності навіть за умов внутрішньої політичної та економічної нестабільності.

Диверсифікація послуг та географії присутності виступає наступним стратегічним напрямом розвитку. Окрім традиційної доставки, Нова Пошта має потенціал для розширення у сфері B2B-логістики та комплексного e-commerce fulfilment, що включає зберігання, пакування та доставку. Вихід на ринки Західної та Північної Європи сприятиме зменшенню залежності від окремих ринків і

забезпечить більш збалансовану структуру доходів, підвищуючи конкурентоспроможність компанії [8; 59].

Важливим елементом удосконалення є створення спільних освітніх програм із університетами ЄС у сфері логістики та інформаційних технологій. Це сприятиме підготовці нових кадрів, підвищенню кваліфікації персоналу та формуванню інноваційної культури всередині компанії. Освітні партнерства відкривають доступ до європейських знань і практик, що підвищує якість сервісу та рівень цифровізації бізнес-процесів.

Інвестування у «зелену логістику» та спільні інфраструктурні проекти з європейськими партнерами є ще одним важливим напрямом трансформації. Використання електротранспорту, енергоефективних складів та сучасних технологій управління енергоспоживанням дозволяє знизити витрати та відповідати екологічним стандартам ЄС. Це не лише економічний, але й іміджевий крок, що формує образ компанії як відповідального учасника європейського ринку.

Завершальним компонентом удосконалення є впровадження системи корпоративної соціальної відповідальності (CSR) відповідно до європейських стандартів. Реалізація екологічних ініціатив, прозора звітність та підтримка соціальних проектів сприятимуть зростанню довіри споживачів і відповідності сучасним європейським трендам у сфері сталого розвитку.

Водночас подібні виклики постають і перед іншими секторами національної економіки, зокрема у фармацевтичній галузі, яка має стратегічне значення для забезпечення суспільних потреб та формування міжнародної конкурентоспроможності. У цьому контексті доцільним є розгляд моделі удосконалення компанії Farmak, що виступає одним із провідних виробників лікарських засобів в Україні та активно інтегрується у європейський ринок.

Фармацевтична компанія «Farmak» є одним із провідних прикладів успішної інтеграції українського бізнесу у європейські економічні системи. Її стратегія базується на впровадженні сучасних стандартів якості, зокрема GMP, модернізації виробничих потужностей, активних інвестиціях у науково-дослідні

проекти та розширенні експортної географії. Завдяки відкриттю представництв у країнах ЄС та адаптації продукції до європейських регуляторних вимог компанія зміцнила свої позиції на міжнародному ринку та отримала доступ до нових сегментів збуту.

Узагальнена модель інтеграції «Farmak» у європейські економічні системи наведена у табл. 3.5, яка відображає ключові напрями, інструменти та результати цього процесу.

Таблиця 3.5

Модель інтеграції «Farmak» у європейські економічні системи [40; 65]

Компонент інтеграційної моделі	Деталізація компоненти
Сертифікаційна відповідність стандартам ЄС	Ресертифікація виробничих потужностей згідно з GMP, отримання європейських сертифікатів на стерильні і нестерильні лікарські засоби, що знижує митні й логістичні бар'єри та підвищує довіру європейських регуляторів.
Інноваційна активність	Виведення на ринок 6 нових лікарських засобів та запуск 8 R&D-проектів у першому півріччі 2025 року, що відображає високий рівень науково-дослідної спроможності та стратегічну орієнтацію на інновації.
Географічна експансія	Відкриття представництв у Польщі, Чехії, Вірменії та посилення присутності у Південно-Східній Європі, формування стабільних каналів збуту та адаптація маркетингової політики до локальних особливостей.
Інституційна інтеграція	Співпраця з регуляторними органами ЄС і проходження GMP-інспекції китайського регулятора, що відкриває нові експортні ринки (Китай, Судан, Катар, Оман).
Інвестиційна стратегія	Модернізація лабораторних і виробничих потужностей та значні податкові надходження (727 млн грн у першому півріччі 2025 року), що свідчить про масштабність діяльності та внесок у економіку.
Підготовка до виходу на ринок США	Стратегічна адаптація до стандартів FDA як наступний етап глобалізації та розширення інтеграції за межі ЄС.

Розширення участі у європейських програмах, зокрема Horizon Europe та Enterprise Europe Network, визначається як стратегічний напрям розвитку компанії Farmak. Така інтеграція забезпечує не лише відповідність вимогам GMP та міжнародній сертифікації виробництва, але й сприяє закріпленню позицій у європейському науково-інноваційному просторі. Участь у міжнародних програмах створює інституційні передумови для стабільності інтеграції у

європейські ринки та формує довіру інвесторів, що набуває особливої актуальності в умовах політичної та інституційної нестабільності. Диверсифікація ринків збуту із виходом у Західну та Північну Європу, а також розширення портфеля лікарських препаратів спрямовані на зниження ризиків залежності від окремих ринків. Такий підхід дозволяє збалансувати експортну політику та забезпечити стійке зростання конкурентоспроможності компанії. У результаті Farmak отримує можливість не лише зміцнити позиції у традиційних регіонах присутності, але й інтегруватися у більш розвинені сегменти європейського фармацевтичного ринку, що підвищує її стратегічну вагу у міжнародному бізнес-середовищі [40; 43, с.77; 65].

Спільні освітні програми з університетами ЄС та організація стажувань для молодих науковців виступають ефективним інструментом подолання кадрового дефіциту у фармацевтичній галузі. Така співпраця забезпечує підготовку висококваліфікованих фахівців, розвиток цифрових та наукових компетенцій, а також формування інноваційної культури всередині компанії. У перспективі це зміцнює кадровий потенціал Farmak і сприяє підвищенню якості досліджень та розробок, що є необхідною умовою для інтеграції у європейські інноваційні екосистеми.

Інтеграція у фармацевтичні кластери ЄС та спільне використання логістичних і енергетичних рішень відкривають можливості для оптимізації виробничих процесів і зниження витрат. Такий підхід забезпечує підвищення стійкості виробництва та створює умови для більш ефективної інтеграції у європейські виробничі ланцюги. Це не лише економічний, але й стратегічний крок, що зміцнює позиції компанії як надійного партнера у фармацевтичній індустрії Європи та підвищує її здатність до довгострокового розвитку [7].

Впровадження принципів «зеленої фармацевтики» та розширення практик корпоративної соціальної відповідальності (CSR) відповідають сучасним європейським трендам у сфері сталого розвитку. Використання екологічних матеріалів, прозора звітність та реалізація соціальних ініціатив формують позитивний імідж компанії та підвищують довіру споживачів [48, с.221].

У результаті Farmak позиціонує себе не лише як виробник лікарських засобів, але й як соціально відповідальний учасник європейського ринку, що поєднує економічну ефективність із екологічною та соціальною місією.

Європейська інтеграція відкриває нові можливості й для представників креативних індустрій, які формують сучасний імідж країни та сприяють розвитку транскордонних культурних і бізнес-зв'язків.

У цьому контексті показовим прикладом є мережа салонів краси G.Bar, що демонструє специфіку транснаціонального розвитку у сфері креативного підприємництва. Її модель розвитку базується на розширенні міжнародної мережі локацій, впровадженні цифрових інструментів для управління клієнтським досвідом та активній підтримці інклюзивних практик, зокрема жіночого підприємництва та соціальних ініціатив.

Завдяки адаптації бізнес-моделі до європейських стандартів якості та сервісу «G.Bar» зміцнює свої позиції на нових ринках, формуючи конкурентні переваги та підвищуючи довіру клієнтів. Узагальнені моделі інтеграції «G.Bar» у європейські економічні системи наведено у табл. 3.6, яка відображає ключові напрями та результати цього процесу.

Таблиця 3.6

Моделі інтеграції «G.Bar» у європейські економічні системи

Компонент інтеграційної моделі	Деталізація компоненти
Операційна стандартизація	Впровадження уніфікованої моделі сервісу та навчання персоналу забезпечує сталість якості послуг у різних країнах; відкриття франшиз у Польщі, Румунії та Іспанії на основі європейських стандартів обслуговування у сфері краси.
Соціальна інклюзія та корпоративна відповідальність	Підтримка жіночого підприємництва, працевлаштування ВПО та ветеранів; створення інклюзивного середовища з професійним навчанням відповідно до міжнародних стандартів сталого розвитку та залучення фінансування від програм ЄС з підтримки соціального підприємництва.
Брендингова локалізація та емоційна взаємодія	Стратегія естетичної локалізації бренду, адаптація візуальних і комунікаційних елементів до культурних особливостей, що формує стійкий зв'язок з клієнтами та сприяє комерційному успіху і позитивному іміджу українського бізнесу.

Участь у європейських професійних асоціаціях та укладання довгострокових франчайзингових контрактів розглядаються як базовий напрям удосконалення моделі G.Bar. Такий підхід дозволяє компанії закріпити свої позиції у європейському бізнес-середовищі, зменшити вплив внутрішніх політичних коливань та забезпечити стабільність інтеграції у ринки ЄС. Інституційна інтеграція створює умови для довгострокової прогнозованості та формує довіру з боку партнерів і клієнтів. Диверсифікація географії франшиз із виходом у Західну Європу та Скандинавію, а також розширення спектра послуг у сфері краси спрямовані на зниження ризиків залежності від окремих ринків. Така стратегія дозволяє збалансувати бізнес-модель та підвищити конкурентоспроможність компанії. У результаті G.Bar отримує можливість не лише зміцнити позиції у вже освоєних країнах, але й інтегруватися у нові сегменти європейського ринку, що забезпечує стійке зростання та розширення клієнтської бази.

Узагальнюючи, модель удосконалення G.Bar демонструє, що інтеграція у європейський простір креативних індустрій потребує поєднання інституційної стабільності з культурною адаптацією та інноваційними практиками. Довгострокові франчайзингові угоди забезпечують прогнозованість розвитку, диверсифікація послуг і географії створює нові можливості для зростання, а освітні та цифрові ініціативи формують високі стандарти сервісу. Водночас екологічні та соціальні проекти зміцнюють репутацію компанії як відповідального учасника європейського ринку краси. У результаті G.Bar постає як приклад того, як креативне підприємництво може поєднувати комерційний успіх із культурною та соціальною місією.

Порівняльний аналіз стратегічних чинників провідних українських компаній — «Farmak», «G.Bar» та «Нова Пошта» — дозволяє виявити спільні та відмінні риси їхніх моделей інтеграції у європейські економічні системи. Кожна з них реалізує власну траєкторію розвитку: «Farmak» робить акцент на відповідності міжнародним стандартам якості та інноваційних дослідженнях, «G.Bar» — на соціальній інклюзії та сервісних інноваціях, а «Нова Пошта» — на

цифровій трансформації та розбудові міжнародної логістичної мережі. Узагальнені результати наведено у табл. 3.7, яка відображає основні стратегічні чинники трьох компаній.

Таблиця 3.7

Порівняльний аналіз стратегічних чинників «Farmak», «G.Var», «Ново Пошти»

Критерій	Farmak (лідер)	G.Var	Нова Пошта
Сертифікація	GMP, ISO, FDA (підготовка)	внутрішні стандарти сервісу	цифрова відповідність, без GMP
Бізнес-стратегія	глобальна, регульовані ринки	франшиза, креативна адаптація	цифрова експансія, партнерства
Економічний внесок	високі податки, інвестиції	розвиток креативної економіки	підтримка МСП, логістична інфраструктура
Кадрова підготовка	науково-виробничий персонал	soft skills, інклюзія	ІТ-компетенції, логістичні кадри

Отже, перспективні моделі інтеграції українських бізнес-структур у європейські економічні системи ґрунтуються на поєднанні цифрової трансформації, інноваційності та відповідності європейським стандартам. Приклади «Нової Пошти», «Farmak» та «G.Var» демонструють різні траєкторії розвитку — від логістичної інтернаціоналізації та сертифікаційної відповідності до соціальної інклюзії та брендингової локалізації. Спільними чинниками успіху є інституційна підтримка, адаптація до регуляторних вимог ЄС та стратегічні партнерства. Саме ці моделі створюють основу для довгострокової конкурентоспроможності та інтеграції України у внутрішній ринок ЄС.

Висновки до третього розділу

1. Запропоновано комплексну модель гармонізації регуляторного середовища бізнесу в Україні, яка включає дерегуляцію, впровадження стандартів ЄС та цифровізацію процедур. Обґрунтовано, що її реалізація є стратегічною умовою інтеграції підприємств у внутрішній ринок ЄС, сприяє зниженню

транзакційних витрат, мінімізації корупційних ризиків та формуванню конкурентоспроможних бізнес-структур.

2. Обґрунтовано, що державна політика, визначена у Національній економічній стратегії до 2030 року, має стратегічне значення для розвитку підприємництва, підвищення інституційної спроможності та стимулювання інновацій. У воєнних умовах вона виконує роль стабілізуючого чинника, забезпечуючи стійкість бізнесу завдяки використанню фінансових та інституційних інструментів, які створюють основу для інтеграції у міжнародні ринки.

3. Доведено, що адаптація українських підприємств до європейського ринку є багаторівневим процесом, який охоплює гармонізацію законодавства, технологічне оновлення, цифрову трансформацію та впровадження стандартів сталого розвитку.

4. Запропоновано моделі інтеграції провідних компаній — «Нова Пошта», «Farmak» та «G.Var», які демонструють різні траєкторії входження у європейський простір: від логістичної інтернаціоналізації та цифрової експансії до сертифікаційної відповідності, інноваційної активності та соціальної інклюзії.

5. Доведено, що спільними чинниками успіху інтеграції є відповідність європейським стандартам, інноваційність, цифрова трансформація, соціальна відповідальність та стратегічні партнерства, які формують універсальну основу для розвитку бізнесу в ЄС.

6. Запропоновано використовувати порівняльний аналіз стратегічних чинників провідних українських компаній як інструмент для систематизації універсальних моделей інтеграції та визначення орієнтирів для інших підприємств. Такий підхід дозволяє узагальнити найефективніші практики та адаптувати їх до різних галузей економіки. Він підтверджує, що успішна інтеграція у європейський економічний простір можлива завдяки комплексній інституційній підтримці, інноваційності та гнучкому управлінню, що формує довгострокові конкурентні переваги України.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі запропоновано та обґрунтовано теоретичні, методичні і наукові засади формування глобальних підприємницьких бізнес-структур в Україні за умов активізації євроінтеграційних процесів. Результати дослідження зводяться до наступних висновків:

1. Еволюція підприємницьких бізнес-структур є тривалим історичним процесом, який від античних форм до сучасної цифрової епохи трансформувалася у динамічні системи, здатні інтегрувати ресурси, ризики та технології. Ключовим чинником успіху нині виступає інноваційність та здатність до глобальної взаємодії.

2. Транснаціоналізація бізнесу та розвиток кластерів, бізнес-екосистем і впровадження ESG-принципів формують нову архітектуру підприємництва. Для України це означає підвищення стійкості бізнесу, залучення інвестицій та інтеграцію у світові економічні процеси.

3. Процес глобалізації українського бізнесу в умовах євроінтеграції супроводжується бар'єрами та ризиками — низькою інноваційністю, слабкою брендовою впізнаваністю, складністю адаптації до норм ЄС, інфраструктурними проблемами та корупцією. Їх подолання потребує системних реформ і стратегічного планування.

4. Євроінтеграція відкриває значні можливості для українських компаній, але водночас супроводжується валютними коливаннями, технічними бар'єрами та геополітичними ризиками. Їхня систематизація дозволяє визначити ефективні механізми мінімізації, зокрема хеджування, сертифікацію та локалізацію маркетингу.

5. Досвід країн ЄС підтверджує ключову роль МСП у забезпеченні економічної стабільності та зайнятості. Для України післявоєнний період стане критичним етапом, коли саме МСП визначатиме темпи відновлення та інтеграції у європейський економічний простір, спираючись на підтримку європейських інституцій та програм фінансування.

6. Європейські інституції активно сприяють транснаціональному розвитку українських компаній шляхом інтеграції у програми ЄС, підтримки інноваційних кластерів, розширення експортних можливостей, стимулювання аграрного експорту та диверсифікації логістичних маршрутів.

7. Малий та середній бізнес продемонстрував високу адаптивність до умов війни: 57% підприємств працюють у довоєнному режимі, 37% скоротили масштаби діяльності, а лише 6% призупинили роботу, що підтверджує стійкість сектора.

8. ІКТ-сектор демонструє найбільший приріст кількості МСП, а політика цифровізації отримала високі оцінки (3,77 бала SBA), перевищивши середній показник країн Східного партнерства. Важливим чинником успіху стала державна ініціатива «Дія».

9. Адаптація українських компаній до ринків ЄС здійснюється через багаторівневі стратегії: географічну експансію, стандартизацію продукції, цифрову трансформацію, розвиток інклюзивного підприємництва та партнерських моделей. Практичні кейси підтверджують здатність бізнесу масштабуватися навіть в умовах війни.

10. Найуспішніші моделі адаптації поєднують цифрову трансформацію, екологічну відповідність та соціальну орієнтацію, що дозволяє українським компаніям відповідати європейським стандартам і формувати довгострокові конкурентні переваги на міжнародних ринках.

11. Запропоновано комплексну модель гармонізації регуляторного середовища бізнесу в Україні, яка включає дерегуляцію, впровадження стандартів ЄС та цифровізацію процедур. Обґрунтовано, що її реалізація є стратегічною умовою інтеграції підприємств у внутрішній ринок ЄС, сприяє зниженню транзакційних витрат, мінімізації корупційних ризиків та формуванню конкурентоспроможних бізнес-структур.

12. Державна політика, визначена у Національній економічній стратегії до 2030 року, має стратегічне значення для розвитку підприємництва, підвищення інституційної спроможності та стимулювання інновацій. У воєнних умовах вона

виконує стабілізуючу функцію, забезпечуючи стійкість бізнесу завдяки фінансовим та інституційним інструментам, що створюють основу для інтеграції у міжнародні ринки.

13. Адаптація українських підприємств до європейського ринку є багаторівневим процесом, який охоплює гармонізацію законодавства, технологічне оновлення, цифрову трансформацію та впровадження стандартів сталого розвитку.

14. Запропоновано моделі інтеграції провідних компаній — «Нова Пошта», «Farmak» та «G.Var», які демонструють різні траєкторії входження у європейський простір: від логістичної інтернаціоналізації та цифрової експансії до сертифікаційної відповідності, інноваційної активності та соціальної інклюзії.

15. Спільними чинниками успіху інтеграції є відповідність європейським стандартам, інноваційність, цифрова трансформація, соціальна відповідальність та стратегічні партнерства, що формують універсальну основу для розвитку бізнесу в ЄС.

16. Запропоновано використовувати порівняльний аналіз стратегічних чинників провідних українських компаній як інструмент для систематизації універсальних моделей інтеграції та визначення орієнтирів для інших підприємств. Такий підхід дозволяє узагальнити найефективніші практики та адаптувати їх до різних галузей економіки, підтверджуючи, що успішна інтеграція у європейський економічний простір можлива завдяки комплексній інституційній підтримці, інноваційності та гнучкому управлінню.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєв, М. А., Небава, М. І. Цифрова трансформація в логістиці: виклики, можливості та перспективи. *Матеріали ЛІІІ наук.-техн. конф. підрозділів ВНТУ, Вінниця, 20–22 березня 2024 р.* Вінниця, 2024. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2024/paper/view/20228> (дата звернення: 07.10.2025).
2. Андрейко, В. Європейський досвід регіонального співробітництва Чехії і Словаччини: уроки для України. Розділ 1.3. *Європейські стратегії розвитку: досвід для України* : монографія. Ужгород : ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т», 2023. 552 с. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/58022> (дата звернення: 07.10.2025).
3. Банк даних. *Державна служба статистики України*. URL: [https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_ECONOMY_STRUCTURAL_CHANGES_BUSINESS_ENTITY\(~\)&filter=BE_85](https://stat.gov.ua/uk/explorer?urn=SSSU:DF_ECONOMY_STRUCTURAL_CHANGES_BUSINESS_ENTITY(~)&filter=BE_85) (дата звернення: 11.09.2025).
4. Бешлей, О. Н. Історичний генезис розвитку підприємництва в контексті економічних учень. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2011. Вип. 21.5. С. 159–165.
5. Биба, В. В., Теницька, Н. Б. Якість продукції як чинник конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 172–176. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/12> (дата звернення: 07.10.2025).
6. Благодир, О., Лемішовська, О. Особливості реалізації бізнес процесів суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації та їх вплив на організацію обліку. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-132>.
7. Бобровицький, А. Розвиток інноваційних кластерів в Королівстві Швеція як приклад для формування Стратегії розвитку економіки України. *Центр зовнішньополітичних досліджень*. Національний інститут стратегічних досліджень. 14.05.2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni->

vidnosyny/rozvytok-innovatsiynykh-klasteriv-v-korolivstvi-shvetsiya-yak (дата звернення: 07.10.2025).

8. Букатюк, У. Як Нова пошта змінить план експансії. *Forbes.ua*. URL: <https://forbes.ua/news/vidkrivaemo-ti-mista-yaki-ne-planovali-ranishe-nova-poshta-zminyue-plan-ekspansii-forbes-diznavsya-yak-same-17082024-23085> (дата звернення: 09.09.2025).

9. Бут-Гусаїм О. Г. Інноваційний розвиток бізнес-структур в умовах турбулентності. *Business Inform.* 2024. № 2. С. 72–81. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-2-72-81>.

10. Валінкевич, Н. В., Чигар, А. Теоретичні аспекти інформаційно-комунікаційного забезпечення бізнес-процесів суб'єктів малого підприємництва. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-114>.

11. Вареник, С., Васильєва, О. Вплив політичної нестабільності на бізнес-клімат в Україні. *Розвиток підприємництва як фактор зростання національної економіки : матеріали ХХІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (2024, № 23)*. С. 35–36. URL: <https://conf-keip.kpi.ua/article/view/317610> (дата звернення: 07.10.2025).

12. Варламова, М., Шкурат, М. Транснаціоналізація бізнесу в країнах Європейського Союзу. *Економіка і організація управління*. 2022. Вип. 4 (48). С. 53–60. DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.4.5>.

13. Варналій, З. С., Сизоненко, В. О. *Основи підприємницької діяльності : підруч. для учнів 10–11 кл. загальноосвіт. шк., ліцеїв та гімназій*. Київ : Знання України, 2006. 404 с.

14. Васильківський, Д. М., Грипинська, Д. М. Формування базової системи цілей на етапах життєвого циклу економічної потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 6. С. 33–36. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/5320> (дата звернення: 07.10.2025).

15. Відкриті дані про компанії, ФОП. *Опендатабот*. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/foronomics-2024-9> (дата звернення: 01.11.2025).

16. Вплив війни на МСП в Україні. *Національна платформа малого та*

середнього бізнесу. URL: <https://platforma-msb.org/vplyv-vijny-na-msp-v-ukrayini/> (дата звернення: 09.09.2025).

17. *Глобальна економіка* : навчальний посібник / С. В. Васильєв, К. М. Дідур, І. І. Вініченко, О. В. Гончаренко. Київ : ТОВ «ДКС центр», 2019. 234 с.

18. Горбань, С. В., Біленко, О. В. Бізнес-екосистеми в Україні: стан та перспективи розвитку. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. № 4. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.15>.

19. Гринько, Т., Дулепов, С. Теоретичні основи формування алгоритму розвитку бізнес-структур в умовах мінливого підприємницького середовища. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 77. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-62>.

20. Гюлалієва, Ф. ТОП-10 ризик-факторів для бізнесу в 2024 році. LigaZakon. 22.07.2024. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/228751_top-10-rizik-faktorv-dlya-bznesu-v-2024 (дата звернення: 07.10.2025).

21. Дейсан, І. Огляд економічної активності. Київська школа економіки. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/02/Economic-activity-review_Dec-21.pdf (дата звернення: 09.09.2025).

22. Держстат оцінив зростання економіки України за 2023 рік. Дебет-Кредит. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/89766-derzstat-ociniv-zrostantia-ekonomiki-ukrayini-za-2023-rik> (дата звернення: 10.09.2025).

23. Держстат покращив оцінку падіння ВВП України за 2022 рік. Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/12/31/118778472/> (дата звернення: 11.09.2025).

24. Драганчук, Ю. Поєднання «5-7-9» з місцевими бюджетами розширює доступ малого бізнесу до кредитування зі зниженням ставки до 0%. Міністерство фінансів України. 2023. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/poiednannia_5-7-9_z_mistsevimi_biudzhetaми_rozshiriue_dostup_malogo_biznesu_do_kredituvannia_z_i_znizhenniam_stavki_do_0__iurii_draganchuk-5043 (дата звернення: 11.10.2025).

25. Думанська, І. Ю. Методи, форми та принципи як узгоджені елементи фінансового забезпечення інноваційного процесу в АПК. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. 2018. Т. 29

(68), № 2. С. 70–74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_econ_2018_29_2_16 (дата звернення: 07.10.2025).

26. Думанська, І. Ю. Стартап як платформа для фінансування інноваційного процесу в АПК. Приазовський економічний вісник : електрон. наук. журн. Запоріжжя, 2018. № 2 (07). С. 122–128. URL: <https://elar.khmnmu.edu.ua/handle/123456789/7097> (дата звернення: 07.10.2025).

27. Думанська, І. Ю. Сухий порт як цифровий термінал за для подолання дефіциту у контейнерній логістиці воєнного часу. Трансформація економічних систем та інститутів у нових геостратегічних реаліях : матеріали XXXIII Міжнар. наук.-практ. конф., Дніпро, 28–29.11.2022. URL: <https://duan.edu.ua/anonsy/xxxiii-mizhnarodna-naukovo-praktychna-konferentsiia-transformatsiia-ekonomichnykh-system-ta-instytutiv-u-novykh-heostrategichnykh-realiiakh.html> (дата звернення: 07.10.2025).

28. Забашта, Є. Розвиток підприємництва в умовах європейської інтеграції. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-37> (дата звернення: 11.10.2025).

29. Загороднюк, Є. Аналіз досвіду розвитку цифрової трансформації суб'єктів господарювання в Україні та в європейських країнах. Вчені записки Університету «КРОК». 2025. № 3 (79). С. 143–152. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-143-152> (дата звернення: 04.10.2025).

30. Звіт про управління ТОВ «нова пошта», 2024 р. URL: <https://site-assets.novapost.com/bf40cc20-03e8-4912-8d6d-cb482aa5da38.pdf> (дата звернення: 09.09.2025).

31. Здійснено попередню оцінку ВВП за 2023 рік. Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-poperednyu-otsinku-vvp-za-2023-rik> (дата звернення: 09.09.2025).

32. Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році : експрес-випуск (14.02.2023). Київ : Державна служба статистики України, 2023. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-u-2022-rotsi> (дата звернення: 07.10.2025).

33. Зубов, В. О., Кривега, Л. Д., Косих, А. І. Філософія підприємництва. Запоріжжя : Дінас, 2000. 190 с.
34. Івченко, Є. А., Хімченко, А. О. Цифрова трансформація систем управління бізнес-процесами на українських підприємствах. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля. 2024. № 6 (286). С. 45–50. DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2024-286-6-45-50>.
35. Імперативи розвитку міжнародних економічних відносин в умовах глобальних викликів : колективна монографія / за ред. О. А. Довгаль. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. 528 с.
36. Індекс політики щодо МСП: країни східного партнерства 2024 р. основні характеристики України. Київ : ДУ «Офіс з розвитку підприємництва та експорту», 2024. 58 с. URL: https://epo.org.ua/downloads/UKR_SME_policy_index_2024.pdf (дата звернення: 09.09.2025).
37. Інструменти підтримки бізнесу в період воєнного стану в Україні. Листопад 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/novini-niss/instrumenty-pidtrymky-biznesu-v-period-voiennoho-stanu-v-ukrayini-lystopad-2023-roku> (дата звернення: 03.10.2025).
38. Історія економічних вчень : навчальний посібник / Золотих І. Б. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 186 с.
39. Іщенко, І. В., Дяченко, Д. В. Особливості ситуативного аналізу політичної нестабільності в умовах глобалізації. Науково-теоретичний альманах ГРАН/1. 2018. Т. 21, № 10. С. 134–141. DOI: \$10.15421/1718139\$.
40. Компанією «Фармак» успішно пройдено планову інспекцію та отримано сертифікати GMP Європейського Союзу. Аптека online.ua. URL: <https://www.apteka.ua/article/675562> (дата звернення: 09.09.2025).
41. Конкуренентоспроможність підприємства : навч. посіб. для студентів, які навчаються за спец. / Е. І. Цибульська ; Нар. укр. акад. Харків : Вид-во НУА, 2018. 320 с.
42. Конференція ООН з торгівлі та розвитку. UNCTAD. URL:

<https://unctad.org/> (дата звернення: 07.10.2025).

43. Коровіна, Н., Бакланова, А. Основні засади існування транснаціональних корпорацій на глобальному ринку. Управління змінами та інновації. 2024. Вип. 10. С. 77–82. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2024-10-15>.

44. Кот, Л. Л. Соціальне підприємництво, соціальне підприємство, соціальний підприємець: засади макроекономічного розуміння. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-90>.

45. Кривенко, Л., Кривенко, С. Організація діяльності підприємницьких структур у контексті сталого розвитку. Вісник ТНЕУ. 2014. № 4. С. 51–62.

46. Македон, В. В., Чабаненко, А. В. Факторні складові цифровізації глобальної економіки та макроекономічних систем країн світу. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.11> (дата звернення: 06.09.2025).

47. Макроекономічні показники. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators> (дата звернення: 09.09.2025).

48. Маслак, Т. О., Думич, М. Р. Формування та застосування ESG-інструментів у процесі масштабування бізнес-моделей у контексті зеленого переходу. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. Вип. 46. С. 213–223. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17541842>.

49. Мельник, Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(3). DOI: <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

50. Механізми підтримки та розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. *Механізми публічного управління*. 2024. № 1 (6). URL: <https://visnuk.dano.dp.ua/index.php/pma/article/view/168/158> (дата звернення: 03.10.2025).

51. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyu-dosvid-sotsialnoho-pidpruyemnytstva-i-perspektyvu-yoho> (дата звернення: 03.10.2024).

52. Мінцифра розширює співпрацю з USAID: агенція виділить 60 млн доларів на посилення кібербезпеки України. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/mintsifra-rozshiryue-spivpratsyu-z-usaid-agentsiya-vidilit-60-mln-dolariv-na-posilennya-kiberbezpeki-ukraini> (дата звернення: 09.09.2025).

53. Міняйло, Н. Гроші на бізнес від держави. В розвинених країнах уряди дають дешеві кредити малим підприємствам. *Аналітичний центр ТЕКСТИ.ORG.UA*. 30.06.2017. URL: http://texty.org.ua/pg/article/editorial/read/77577/Groshi_na_biznes_vid_derzhavy_V_r_ozvupenyh (дата звернення: 07.10.2025).

54. Мних, О. Б. та ін. Інтегровані підходи до розвитку бізнес-структур в умовах кризи: соціальна відповідальність, цифрова трансформація та маркетингові стратегії. *Академічні візії*. 2025. Вип. 43. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1565302>.

55. Нестеренко, О. П. Йозеф Шумпетер і австрійська традиція: аспекти взаємодії. *Науковий вісник Чернівецького національного університету. Економіка*. 2011. Вип. 579–580. С. 29–33.

56. Неустроев, Ю. Г., Шкуровська, С. В. Економічна безпека галузевих та територіальних господарських систем та комплексів в умовах інноваційного розвитку: ризики та механізми забезпечення. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 108–113. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-21>.

57. Нижник, В. М. Кластерна стратегія інноваційного розвитку в контексті підвищення міжнародного конкурентного потенціалу. *Актуальні проблеми та перспективи трансформації міжнародних економічних відносин і світового господарства : зб. тез XIV Міжнар. наук.-практ. конф., 20–21 квіт. 2018 р.* Хмельницький : ХНУ, 2018. С. 7–10. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/handle/123456789/7107> (дата звернення: 07.10.2025).

58. Нижник, І. В. Управління конкурентоздатністю підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. *Актуальні проблеми та перспективи трансформації*

міжнародних економічних відносин і світового господарства : зб. тез XIV Міжнар. наук.-практ. конф., 20–21 квіт. 2018 р. Хмельницький : ХНУ, 2018. С. 89–90.

59. Нова пошта в 2025 р. збільшить інвестиції в Європі на 42,8% – CEO nova post europe. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/investments/1061438.html> (дата звернення: 09.09.2025).

60. Нова пошта зменшила чистий прибуток на 38% у першому півріччі. *Мінфін*. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/08/01/132289007/> (дата звернення: 09.09.2025).

61. Нова пошта може запрацювати в США у 2025 році. *Економічна правда*. URL: <https://epravda.com.ua/news/2024/11/18/721946/> (дата звернення: 09.09.2025).

62. Нова пошта планує підкорити американський ринок уже у 2025 році. Співзасновник компанії озвучив найближчі плани. *dev.ua*. URL: <https://dev.ua/news/nova-poshta-planuie-idkoryty-amerykanskyi-rynok-vzhe-u-2025-rotsi-1731924352> (дата звернення: 09.09.2025).

63. Нова пошта подвоїла обсяг інвестицій у 2024 р., довівши їх до 8,5 млрд грн. *Інтерфакс-Україна*. URL: <https://interfax.com.ua/news/telecom/1022769.html> (дата звернення: 09.09.2025).

64. Нова пошта сьогодні. *Офіційний корпоративний дайджест компанії «Нова пошта»*. URL: <https://novaposhta.ua/more/novapost-today/> (дата звернення: 09.09.2025).

65. Нові ліки, ринки експорту та інвестиції: Фармак підбив підсумки першого півріччя 2025 року. *Фармак*. URL: <https://farmak.ua/news/novi-liky-rinkyi-eksportu-ta-investicziyi-farmak-pidbiv-pidsumki-pershogo-pivrichchya-2025-roku/> (дата звернення: 09.09.2025).

66. *Огляд фінансових ринків України та системи корпоративного управління для сталого відновлення*. ОЕСР, 2023. С. 39. DOI: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.

67. Онищенко, О. А., Ярошкіна, В. О. Вплив глобалізації на стратегічний

розвиток українських підприємств. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф. (2025)*. С. 180–181. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329501> (дата звернення: 07.10.2025).

68. Осіпова, Л. Вплив глобалізації на сучасні економічні моделі: нові виклики та можливості. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-78>.

69. *Основи підприємництва : підручник* / Т. О. Біляк та ін. ; під заг. ред. Н. В. Валінкевич. Житомир : ЖДТУ, 2019. 493 с.

70. *Основи підприємницької діяльності : підручник* / за ред. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.

71. Островська, Г., Шерстюк, Р., Ціх, Г. Управління бізнес-процесами в умовах цифрової трансформації підприємств. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія* / за ред. О. А. Сороківської. Тернопіль, 2024. 593 с.

72. Офіс з розвитку підприємництва та експорту. *ДіяБізнес*. URL: <https://business.diia.gov.ua/export/office> (дата звернення: 03.10.2025).

73. Перший в історії саміт Diia in DC: у США Михайло Федоров презентував досягнення цифрової трансформації України. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/technologies/pershiy-v-istorii-samit-diia-in-dc-u-ssha-mikhaylo-fedorov-prezentuvav-dosyagnennya-tsifrovoi-transformatsii-ukraini> (дата звернення: 07.10.2025).

74. Петруненко, Я. В. Правовий вимір європейської інтеграції України у контексті економічного співробітництва. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.

75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-98> (дата звернення: 03.10.2025).

75. Підприємництво : навчальний посібник / Гой І. В. та ін. ; за ред. Т. П. Смелянської. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 368 с. ISBN 978-617-673-158-0.

76. Плахотнік, О. О., Павленко, А. А. Вплив глобалізації на розвиток світової економіки та економіки України. *Економіка та держава*. 2022. № 5. С.

62–67. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.62>.

77. Показники структурної статистики по суб'єктах господарювання з розподілом за їх розмірами. *Державна служба статистики України*. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/fin/osp/osp_u/osp_u.htm (дата звернення: 03.10.2025).

78. Полінкевич, О. Адаптивний механізм управління змінами у бізнес-структурах в умовах COVID-19. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2020. № 2 (6). С. 173–182. DOI: <https://doi.org/10.32750/2020-0216>.

79. Порохня, В. М., Іванов, Р. В. Узагальнена модель формування економічної поведінки домогосподарств в умовах економічної нестабільності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 133. С. 80–90. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.050718.80.72>.

80. Представники малого та середнього бізнесу в Україні мають оптимістичні погляди щодо відновлення. *United Nations Development Programme*. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/predstavnyky-maloho-ta-serednoho-biznesu-v-ukrayini-mayut-optymistychni-pohlyady-shchodo-vidnovlennya-nove-doslidzhennya-undp> (дата звернення: 03.09.2025).

81. Презентовано проєкт Стратегії відновлення державної влади та реінтеграції населення деокупованих територій України до 2026 року. Донецька Обласна Державна адміністрація. URL: <https://dn.gov.ua/news/prezentovano-proyekt-strategiyi-vidnovlennya-derzhavnoyi-vladi-ta-reintegraciyi-naselennya-deokupovanih-teritorij-ukrayini-do-2026-roku> (дата звернення: 09.09.2025).

82. Про адміністративні послуги : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 9. Ст. 68. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (дата звернення: 11.09.2025).

83. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо пріоритетного права деяких категорій внутрішньо переміщених осіб на отримання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна : Закон України № 4114-IX від 04.12.2024 р. Відомості Верховної Ради України. 2025. № 2. Ст. 17. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4114-20#n11> (дата звернення: 07.10.2025).

84. Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності : Закон України від 06.09.2005 № 2806-IV. Відомості Верховної Ради України. 2005. № 48. Ст. 484. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

85. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

86. Про запобігання корупції : Закон України № 1700-VII від 14.10.2014 р. Відомості Верховної Ради України. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 07.10.2025).

87. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695. Офіційний вісник України. 2020. № 66. Ст. 2147. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-п#Text> (дата звернення: 11.09.2025).

88. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. Офіційний вісник України. 2021. № 20. Ст. 855. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-п#Text> (дата звернення: 11.09.2025).

89. Про затвердження плану дій органів виконавчої влади з відновлення деокупованих територій територіальних громад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.12.2022 № 1219-р. Офіційний вісник України. 2023. № 5. Ст. 367. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1219-2022-р#Text> (дата звернення: 09.09.2025).

90. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 3. Ст. 23. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17/ed20250118#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

91. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 № 67-р. Офіційний вісник України. 2018. № 10. Ст. 351. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text> (дата звернення: 11.09.2025).

92. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.08.2024 № 821-р. Офіційний вісник України. 2024. № 73. Ст. 4337. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#Text> (дата звернення: 09.09.2025).

93. Про схвалення Стратегії здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2025 року та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.11.2021 № 1467-р. Офіційний вісник України. 2021. № 93. Ст. 5988. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-p#Text> (дата звернення: 11.09.2025).

94. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.10.2020 № 1353-р. Офіційний вісник України. 2020. № 89. Ст. 2886. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-p#Text> (дата звернення: 11.09.2025).

95. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2015. № 14. Ст. 96. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19#Text> (дата звернення: 06.10.2025).

96. Проданова, Л. В., Котляревський, О. В. Мотиваційний механізм розвитку підприємницької діяльності в економіці України : монографія. Черкаси : Видавець Пономаренко Р. В., 2019. 240 с.

97. Проєкт ЄС в Україні. EU4DigitalUA. URL: <https://eu4digitalua.eu/uk/pro/> (дата звернення: 11.09.2025).

98. Проєкт Плану відновлення України. Матеріали робочої групи

«Юстиція». Київ : Національна рада з відновлення України від наслідків війни, 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/justice.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).

99. Результати Дія.Бізнес у 2023 році: розвиток української підприємницької екосистеми в умовах війни. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/business/rezultati-diyabiznes-u-2023-rotsi-rozvitok-ukrainskoi-pidpriemnitskoi-ekosistemi-v-umovakh-viyni> (дата звернення: 03.10.2025).

100. Рогач, О. І. Багатонаціональні підприємства: питання термінології. Стратегія розвитку України. 2019. № 1. С. 7–13. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/14168> (дата звернення: 07.10.2025).

101. Рожко, В. І., Татарко, Д. Ю. Стратегії виходу на зовнішні ринки вітчизняними підприємствами. Соціальна економіка. 2023. Вип. 66. С. 150–158. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-66-14>.

102. Сидоров, О. А. та ін. Світова економіка та міжнародні економічні відносини : підручник / кол. авторів ; за заг. ред. П. А. Фісуненко. Дніпро : Арт-Прес, 2023. 400 с.

103. Сірош, Д., Дідур, Г. Кадровий дефіцит та виснаження людського капіталу як детермінанти уповільнення економічного розвитку України. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-100>.

104. Спецпроект «E-commerce UA»: Як змінилися за рік показники роботи ключових інтернет-магазинів України. Асоціація ритейлерів України – The profile association of retail market players. 26.01.2021. URL: <https://rau.ua/news/spetsproekt-e-commerce-ua-zminy/> (дата звернення: 09.09.2025).

105. Стратегічне значення зернової угоди для економічної безпеки України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8059066>.

106. Стручок, Н. М. Транснаціоналізація як інструмент забезпечення економічної безпеки сфери туризму. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 65.

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-103>.

107. Сучасний ландшафт регулювання звітності про сталий розвиток (ESG) у світі. BDO. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2025/understanding-the-global-esg-reporting-framework-today> (дата звернення: 02.09.2025).

108. Томнюк, Т. Л. Зарубіжний досвід підтримки малого бізнесу: уроки для України. Економіка та управління підприємствами. 2018. № 16. С. 527–533. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/issue/view/6> (дата звернення: 07.10.2025).

109. Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації : монографія / за ред. О. А. Сороківської. Тернопіль, 2024. 593 с.

110. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода від 27.06.2014 р. № 984_011. Офіційний вісник України. 2014. № 73. Ст. 2062. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/984_011 (дата звернення: 06.09.2025).

111. Українська платформа Liki24 вийшла на польський ринок. Економічна правда. URL: <https://epravda.com.ua/news/2020/07/28/663430/> (дата звернення: 10.09.2025).

112. Уряд схвалив Стратегію розвитку малого та середнього бізнесу до 2027 року та операційний план заходів на 2024–2027 роки. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=161fb74b-c8ad-4cc5-b7ed-645962eb2e28&title=StrategiiaRozvitkuMSB%20%20> (дата звернення: 05.11.2025).

113. Частка доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів середнього та малого підприємництва, у % до загальної суми доданої вартості за витратами виробництва. Гідна праця та економічне зростання. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/8-6-2/> (дата звернення: 11.09.2025).

114. Частка непрацюючих кредитів у банках у 2022 році зросла до 38%

унаслідок війни. Національний банк України. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/en/news/all/chastka-nepratsyuuyuchih-kreditiv-u-bankah-u-2022-rotsi-zrosla-do-38-unaslidok-viyni> (дата звернення: 11.10.2025).

115. Чорній, О. Трансформація державної політики у сфері партнерства з малим і середнім бізнесом. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 2. С. 410–416. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-65>.

116. Шкуренко, О. В. Концепція «Lean production» в системі стратегічного менеджменту транспортних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2023. № 7 (265). С. 57–64. DOI: <https://www.doi.org/10.32752/1993-6788-2023-1-265-57-64>.

117. IRF_1_Negotiation Framework. Київ : EasyBusiness, 2025. URL: https://easybusiness.org.ua/wp-content/uploads/IRF_1_Negotiation-Framework.pdf (дата звернення: 11.09.2025).

118. Elkjaer, J. R. The Entrepreneur in Economic Theory: An Example of the Development and Influence of a Concept. History of European Ideas. 1991. Vol. 13. Issue 6. P. 805–815.

119. OECD Employment Outlook 2025: Can We Get Through the Demographic Crunch? Paris : OECD Publishing, 2025. 306 p. URL: <https://doi.org/10.1787/194a947b-en> (дата звернення: 07.10.2025).

120. *EU4Business-FORBIZ presented end-of-project results in regulatory and entrepreneurship policy areas* [Електронний ресурс]. Київ, 2021. URL: PR_FORBIZ_presented_results_of_5-year_work_in_Ukraine_EN.pdf (дата звернення: 11.09.2025).

121. *PR_FORBIZ presented results of 5-year work in Ukraine* / EU4Business-FORBIZ. Київ, 2021. URL: <https://farmak.ua/news/farmak-uspishno-projshov-planovu-inspekciyu-ta-otrimav-sertifikati-gmp-es/> (дата звернення: 11.09.2025).

122. *SME Definition User Guide and Model Declaration* / European Commission. Brussels, 2020. URL: <https://webgate.ec.europa.eu/circabc-ewpp/d/d/workspace/SpacesStore/cc93d53c-13f1-41b7-b188-81f2b0e208cf/download> (дата звернення: 11.10.2025).

123. *Ukraine: EU support for recovery and reform* / European Commission. Brussels, 2023. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/dd8cd260-1897-4e37-81dc-c985179af506_en (дата звернення: 11.09.2025).

124. Krasovska, Y., Podlevska, O. International and domestic support for Ukraine's small business: statistical analysis and potential assessment. *Economic Analysis*. 2025. № 35(1). С. 49–57. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.049> (дата звернення: 15.11.2025).

125. Misyuryov, D. Comparative analysis of current legislation of Ukraine and EU legislation regarding attraction of investments. *Public administration and regional development*. 2024. № 24. P. 422–445. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.05> (дата звернення: 07.10.2025).

126. *SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2024: Building Resilience in Challenging Times* / OECD/EBRD. Paris : OECD Publishing, 2023. (SME Policy Index). DOI: <https://doi.org/10.1787/3197420e-en> (дата звернення: 07.10.2025).

127. Porter, M. E., Kramer, M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism—and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2011. Vol. 89, № 1–2. P. 17.

128. Recovery and reconstruction of Ukraine. *European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/recovery-and-reconstruction-ukraine_en (дата звернення: 03.11.2025).

129. Second Front: How much aid Ukraine receives from abroad and why it is time to show where the money is being spent. *Mind.ua*. URL: <https://mind.ua/en/publications/20257731-second-front-how-much-aid-ukraine-receives-from-abroad-and-why-it-is-time-to-show-where-the-money-i> (дата звернення: 09.09.2025).

130. Vasiuta, V., Mekheda, Y. Ukrainian entrepreneurship in the conditions of war. *Galician economic journal*. 2025. Vol. 92, № 1. P. 181–186. DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2025.01.181 (дата звернення: 02.10.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1

Основи політики цифрової трансформації в Україні [91; 94; 93; 87; 88; 97]

Політичний документ і часові рамки	Статус	Основні цілі
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства на 2018-2020 роки	Затверджено різні плани заходів	Визначити та затвердити ключові напрями, ініціативи й проекти цифровізації, сформовані відповідно до положень Стратегії «Європа 2020».
Стратегія інтеграції України до Єдиного цифрового ринку Європейського Союзу («Дорожня карта») 2018-2023 роки	Триває	Необхідно усунути існуючі бар'єри та запровадити узгоджені правила поширення безкоштовного програмного забезпечення й онлайн-сервісів, зокрема у сферах цифрового маркетингу, електронної комерції та телекомунікацій. Водночас важливим завданням є посилення кіберзахисту мереж та інформаційних систем.
Стратегія цифрової трансформації соціальної сфери з 2020 року	Триває	Впровадження цифрової трансформації соціальної сфери має бути спрямоване на наближення її функціонування до європейських стандартів. Це включає модернізацію системи соціального захисту, забезпечення фінансової стійкості галузі, підвищення рівня прозорості та раціоналізацію адміністративних витрат. Важливим завданням є створення інтегрованого інформаційного простору соціальної сфери, що дозволить уряду ефективніше реалізовувати політику соціальної згуртованості, використовуючи сучасні цифрові технології.
Стратегія здійснення цифрового розвитку до 2030	Триває	Основним завданням є усунення проблеми фрагментації інформаційних потоків у системі управління державними фінансами. Це передбачає створення єдиного сховища актуальних даних, доступного для всіх органів державної влади, модернізацію застарілих інформаційних платформ та впровадження механізмів автоматизованого обміну даними між різними державними установами.
Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки	Триває	Основними завданнями є зміцнення соціально-гуманітарної, економічної та просторової єдності держави, підвищення рівня безпеки й добробуту населення через задоволення потреб регіонів та територіальних громад у відновленні інфраструктури та модернізації економіки за принципом «відновлення з покращенням». Важливим аспектом виступає ефективне використання внутрішнього потенціалу територій, а також розвиток системи демократичного, децентралізованого та інклюзивного багаторівневого врядування.
Національна економічна стратегія (НЕС) 2030	Триває	Сформувати цілісне бачення стратегічного напрямку економічної політики України через визначення довгострокових орієнтирів розвитку. Розглядати цифрову економіку як ключовий чинник, що забезпечує стале економічне зростання держави.
Проект плану відновлення	Готується	Основні завдання спрямовані на створення міжнародно-правових механізмів притягнення до відповідальності за злочин агресії проти України, що передбачає заснування Спеціального трибуналу на основі багатостороннього договору та відмову від застосування імунітетів до вищих посадових осіб держави-агресора.

ДОДАТОК Б



Рисунок Б.1 – Карта євроінтеграції компанії NOVA POST (Нова пошта) у 2024 р.

[63]